



**Уральский  
федеральный  
университет**

имени первого Президента  
России Б.Н.Ельцина

**Институт  
фундаментального  
образования**

**Р. Ш. АБЕЛЬСКАЯ**

# ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ ДЛЯ РАЗРАБОТЧИКОВ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И IT-МЕНЕДЖЕРОВ

Учебное пособие

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

**Р. Ш. Абельская**

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ  
ДЛЯ РАЗРАБОТЧИКОВ ПРОГРАММНОГО  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ И IT-МЕНЕДЖЕРОВ**

*Рекомендовано методическим советом УрФУ  
в качестве учебного пособия для студентов,  
обучающихся по направлениям подготовки  
010300 – Фундаментальные информатика  
и информационные технологии,  
230700 – Прикладная информатика,  
дисциплина «Деловое общение»*

Екатеринбург  
Издательство Уральского университета  
2014

УДК 81'271:004.4-051(075.8)  
ББК 81-5я73+32973-018.2я73  
А14

Рецензенты:

*Л. И. Долинер*, д-р пед. наук, проф., завкафедрой информационных систем и технологий Уральского технического института связи и информатики;  
*А. В. Осипов*, д-р физ.-мат. наук, вед. науч. сотр. Института математики и механики УрО РАН

Научный редактор – канд. техн. наук *И. Н. Обабков*

**Абельская, Р. Ш.**

А14 Теория и практика делового общения для разработчиков программного обеспечения и IT-менеджеров : учебное пособие / Р. Ш. Абельская. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 112 с.  
ISBN 978-5-7996-1215-3

Издание посвящено теории и практике делового общения в разных коммуникативных ситуациях (дискуссия, ведение переговоров, работа в команде), соответствию делового общения нормам этики и этикета. Цель пособия – активизация и углубление знаний в сфере устного и письменного делового общения, составления документов, работы в команде программистов. Предназначено студентам, обучающимся по направлениям подготовки 010300 – Фундаментальная информатика и информационные технологии; 230700 – Прикладная информатика.

Библиогр.: 21 назв. Табл. 4. Рис. 2.

УДК 81'271:004.4-051(075.8)  
ББК 81-5я73+32973-018.2я73

ISBN 978-5-7996-1215-3

© Уральский федеральный университет, 2014

## Предисловие

Современный специалист в области «Computer Science», наряду с высоким профессионализмом, должен обладать пониманием принципов делового общения, а также умением вести переговоры, участвовать в дискуссиях, работать в команде. Ему необходимо разбираться в различных видах речевой деятельности, уметь квалифицированно вести беседу (именно вести, а не только участвовать в ней), словом, чувствовать себя вполне уверенно в деловой сфере общения.

Для этого, помимо владения принципами речевой коммуникации, нужны знания в сфере речевой культуры, психологии общения, делопроизводства, умение различать функциональные стили речи и, кроме того, релевантно использовать речевые средства каждого стиля в соответствующей ситуации общения. Все эти вопросы освещаются в данном учебном пособии.

Особое внимание уделено официально-деловому стилю – его функциям, стилеобразующим чертам и речевым средствам. Речевые средства деловой речи даны применительно к практике делового общения в разных коммуникативных ситуациях, таких как дискуссия, ведение переговоров, общение в команде, а также применительно к практике составления документов.

В завершение подробно рассматриваются принципы командного взаимодействия и распределения ролей в команде, а также управления командой в сфере «Computer Science».

Каждая тема предваряется планом и завершается вопросами для самоконтроля и примерами практических заданий.

## ТЕМА 1. СПЕЦИФИКА УСТНОЙ РЕЧИ

*Общая характеристика форм речи. Устная и письменная речь. Владение устной речью. Соотношение устной речи с функциональными стилями. Устная речь и разговорный стиль русского языка.*

Классификацию разновидностей речи можно осуществлять на основании разных факторов. Можно выделить устную и письменную формы речи, выделить монологическую и диалогическую речь.

На основании других факторов – например, по функционированию в разных сферах общения – можно выделить функциональные стили речи (научный, деловой, публицистический, разговорный, художественный).

По композиционно-смысловому строению, назначению, способу отображения действительности обычно выделяют функционально-смысловые типы речи: описание, повествование, рассуждение.

### **Устная и письменная речь**

Речевое общение происходит в двух формах – устной и письменной. Обе эти формы одинаково значимы в речевой практике и находятся в сложном единстве: они взаимодействуют и проникают друг в друга. Любой письменный текст может быть озвучен, т. е. прочитан вслух, любой устный – записан при помощи технических средств.

Некоторые жанры письменной речи, например, драматургические произведения, ораторская речь – предназначены специально для последующего озвучивания. И наоборот, в литературных произведениях широко используются приемы стилизации под «устность»: диалогическая речь, в которой автор стремится сохранить особенности, присущие устной, спонтанной речи; монологические рассуждения персонажей от первого лица, включающие словечки и обороты, принадлежащие внелитературным сферам общения.

Практика радио и телевидения привела к созданию своеобразной формы устной речи, в которой устная и озвученная письменная речь постоянно сосуществуют и взаимодействуют – например, в жанре телеинтервью.

Основой и письменной, и устной речи является литературная речь, выступающая как ведущая форма существования русского языка. Литературная речь – это речь, рассчитанная на сознательный отбор средств общения с ориентацией на определенные, соответствующие *норме* образцы. Эти образцы фиксируются в грамматиках, словарях, учебниках. Их изучают в школе, их распространяют официальные и культурные учреждения, средства массовой информации. Литературная речь является основой всех функциональных стилей русского языка, т. е. отличается универсальностью.

Однако устная и письменная формы речи вообще и литературной в частности являются самостоятельными и имеют свои характеристики и особенности.

### **Особенности письменной речи**

Письмо – это созданная людьми вспомогательная знаковая система, которая используется для фиксации звукового языка (и, соответственно, звуковой речи). В то же время письмо – это самостоятельная система коммуникации, которая приобрела ряд собственных функций. Письменная речь дает возможность усвоить знания, накопленные человечеством, выйти за рамки непосредственного общения, сохранить знания и память о великих цивилизациях прошлого.

### **Особенности устной речи**

Устная речь – это звучащая речь, функционирующая в сфере непосредственного общения, а в более широком понимании – это любая звучащая речь. Исторически устная форма речи первична, она возникла гораздо раньше письма. Благодаря своей звуковой природе устная речь обладает собственной спецификой, отсутствующей у письменной речи.

Специфические особенности устной речи:

- 1) наличие интонации, т. е. мелодики речи – высоты звука, повышений и понижений тона, замедления и ускорения речи;
- 2) логические ударения и паузы;
- 3) тембр – особенности голоса, придающие ему своеобразие и узнаваемость;
- 4) особенности произношения.

Помимо слуха, в восприятии устной речи участвует зрение, поэтому в ситуации устного общения важны невербальные (экстралингвистические) факторы: жест, мимика, поза говорящего.

Одно из главных свойств устной речи – ее необратимость, поступательный и линейный характер развертывания во времени. Нельзя вернуться в какой-либо момент устной речи еще раз, поэтому говорящий вынужден думать и говорить одновременно, т. е. он мыслит как бы «на ходу». Из-за этого построение устной речи может быть не логическим – как построение письменной, – а ассоциативным. По этой же причине – спонтанности устной речи – ей свойственны, помимо *ассоциативности, неплавности, фрагментарности*.

**Пример.** Секретарь директора сообщает участникам производственного совещания:

«Директор звонил //Задерживается //Начинайте без него // Да /кстати (*ассоциация*) /Иван Петрович /спрашивал вчера /где Ваш отчет //».

С другой стороны, говорящий вынужден учитывать реакцию слушателей. Он стремится привлечь их внимание, вызвать интерес к сообщению. В связи с этим для устной речи характерно *интонационное выделение* важных моментов, *уточнение* каких-то частей высказывания, *автокомментирование*, *повторы*, *инверсии*.

**Пример.** Выступление заведующего на заседании кафедры:

«Работу кафедра /провела большую /в течение года /да /надо сказать /большую и важную //И учебную, и научную, и методическую //Ну /учебную /все знают //Надо ли подробно /учебную //Нет //Да /тоже думаю /не надо //».

*Интонационное выделение.* В письменной записи устного высказывания нельзя в полной мере передать интонацию – частично она передается с помощью знаков препинания (пауз). В данном случае интонационному выделению соответствуют паузы, обозначенные косой чертой или двойной косой чертой.

*Уточнения:* в течение года; большую и важную; и учебную, и научную, и методическую.

*Автокомментарии:* да; надо сказать; тоже думаю; не надо.

*Повторы:* большую – большую и важную; учебную – учебную все знают; надо ли подробно – не надо.

*Инверсии:* работу кафедра провела большую (прямой порядок слов: кафедра провела большую работу) – инверсии возникают в устной речи потому, что на первое место говорящий ставит обычно самое важное в своем высказывании.

Устная речь может быть подготовленной и неподготовленной. Подготовленная устная речь – это доклад, лекция, ораторское выступление; неподготовленная – разговор, беседа.

Подготовленная устная речь отличается продуманностью, более четкой структурной организацией, но при этом говорящий все равно стремится, чтобы его речь была непринужденной, не выглядела заученной, походила на спонтанное, живое общение.

Неподготовленная устная речь характеризуется спонтанностью. Основная единица устной речи – неподготовленное устное высказывание, которое соответствует предложению в письменной речи. Устное высказывание формируется постепенно, порциями, по мере осознания того, что сказано, что следует сказать далее, что нужно повторить, уточнить. В связи с этим в устной неподготовленной речи много пауз. Существуют так называемые заполнители пауз (э-э, гм), которые дают говорящему возможность подумать, о чем говорить в дальнейшем.

Говорящий контролирует не все уровни языка. Контролю поддаются логико-композиционный, синтаксический и частично лексико-фразеологический уровни. Это значит, что говорящий следит за тем, чтобы речь его была логичной и связной; он выбирает соответствующие слова, чтобы адекватно выразить мысль.

Не поддаются контролю фонетический и морфологический уровни языка – т. е. произнесение звуков, ударение и грамматические формы воспроизводятся автоматически. В связи с этим устной речи свойственны меньшая лексическая точность, наличие речевых ошибок, небольшая длина предложений, вообще – ограничение сложности высказывания.



Это означает отсутствие причастных и деепричастных оборотов, деление единого предложения на несколько коммуникативно самостоятельных единиц. Причастные и деепричастные обороты обычно заменяются придаточными предложениями, вместо отглагольных существительных используются глаголы.

**Пример.** Преобразование письменного текста в устный:

*Письменный текст:* «Слегка отвлекаясь от отечественной проблематики, хотелось бы заметить, что, как показал современный опыт скандинавского региона и ряда других стран, дело вовсе не в монархии, не в форме политической организации, а в разделении политической власти между государством и обществом» («Звезда». 1997. № 6).

*Устный текст (чтобы этот отрывок прозвучал на лекции, он должен быть изменен):* «Если мы отвлечемся от отечественной проблематики, то увидим, что дело вовсе не в монархии, дело не в форме политической организации. Все дело заключается в том, как разделить власть между государством и обществом. И это подтверждает сегодня опыт скандинавских стран».

Устная речь так же, как и письменная, подчиняется нормам, но нормы устной речи отличаются от норм письменной. Многие особенности устной речи, которые выглядят как огрехи, речевые ошибки, на самом деле являются необходимым условием успешности, эффективности устного общения (устного способа коммуникации). Слушающий не может удержать в памяти сложные грамматические и семантические связи текста. Да и говорящий, скорее всего, запутается в своем высказывании, если оно будет слишком сложным по построению.

Для того чтобы устная речь была понятной, она должна быть построена по-другому, чем письменный текст. Если письменная речь строится в соответствии с логическим движением мысли, то устная речь — имеется в виду речь неподготовленная — разворачивается посредством ассоциативных присоединений (присоединений по ассоциации).

Как соотносится устная речь с функциональными стилями русского языка? Устная форма речи присутствует во всех функциональ-

ных стилях, однако в разговорном стиле эта форма является основной, преимущественной. В связи с этим устная речь естественным образом несет на себе «родовые черты» разговорного стиля, которые мы здесь кратко охарактеризуем.

### **Разговорный стиль русского языка**

Разговорный стиль функционирует в сфере повседневного бытового общения. Этот стиль реализуется в форме непринужденной, неподготовленной, преимущественно диалогической речи на бытовые темы, а также в форме частной, неофициальной переписки. Разговорная речь функционирует лишь в частной сфере общения – в сфере массовой коммуникации разговорная речь неприменима. Однако это не значит, что разговорный стиль ограничивается бытовой тематикой. Разговорная речь может затрагивать и другие темы, например, разговор в кругу семьи или в дружеской компании об искусстве, науке, политике, спорте, разговор коллег по работе на профессиональные темы в неофициальной обстановке, беседы пациентов между собой в поликлинике или родителей в школе. Главное отличие разговорного стиля от книжных – это опора на устную форму речи и соответствующие этой форме языковые средства.

**Фонетика.** В разговорном стиле важнейшую роль играет звуковая сторона речи и, прежде всего, интонация: именно интонация (во взаимодействии со своеобразным синтаксисом) создает впечатление разговорности. Непринужденная речь отличается резкими повышениями и понижениями тона, удлинением, «растягиванием» гласных, скандированием слогов, паузами, изменениями темпа речи.

Отличается от книжного и произношение разговорной речи. По звучанию можно легко отличить полный (строгий, академический) стиль произношения, присущий лектору, оратору, диктору радио и телевидения от неполного произношения, свойственного разговорной речи. Для нее характерно менее отчетливое произношение звуков, их усечение (редукция): вместо «Александр Александрович» – «Сан Саныч», вместо «здравствуйте» – «здрасьте» и т. д. Особенно заметно такое «упрощение» орфоэпических норм в нелитературных формах разговорного стиля, в просторечии.

Высокая культура речи говорящего требует точности произнесения слов, постановки ударения, выразительности и в то же время сдержанности интонационного рисунка речи.

**Лексика разговорного стиля** делится на две большие группы: 1) общеупотребительная (день, год, работать, рано, можно, хороший, старый); 2) разговорные слова и выражения (картошка, заправский, примоститься, рукой подать, как с гуся вода).

В разговорном стиле действует закон экономии речевых средств. В произношении редуцируются звуки, поэтому вместо названий, состоящих из двух или нескольких слов, употребляется одно: «вечерка» – вместо «вечерняя газета», «совет» – вместо «ученый совет», «больничный» – вместо «больничный лист» и т. д.

Разговорный стиль отличается эмоционально-экспрессивной окрашенностью, оценочностью – активным использованием ласкательно-уменьшительной, неодобрительной, иронической лексики.

**Синтаксис разговорной речи** отличается своеобразием, что обусловлено ее устной формой и яркой экспрессией. Здесь господствуют простые предложения разнообразной структуры, неполные и предельно короткие предложения. Пропуски в речи восполняются внеязыковой ситуацией, которая становится в разговорном стиле неотъемлемой частью коммуникации. Например: «мне один до Первоуральска» (в железнодорожной кассе) или «вам от сердца?» (в аптеке). Отличается и порядок слов в разговорной речи: на первое место ставится самое важное в сообщении слово: «Компьютер мне купи»; «Дворец молодежи – выходите?».

Соответственно, разговорная речь (речь разговорного стиля) оказывает влияние на все разновидности устной речи – на научную, деловую, публицистическую, художественную устную речь. В связи с этим в устной речи, относящейся ко всем стилям, используется эмоционально окрашенная лексика, образные сравнительные конструкции, фразеологизмы, пословицы, поговорки, даже просторечные элементы.

**Пример.** Отрывок интервью с бывшим Председателем Конституционного суда России:

«Конечно же, исключения бывают... К нам обратился мэр Ижевска с иском о признании закона, принятого республиканскими властями, неконституционным. И суд, действительно, некоторые статьи таковыми признал. К сожалению, на первых порах это вызвало раздражение у местных властей, вплоть до того, что, дескать, как было, так и будет, никто нам не указ. Тогда, что называется, была пущена в ход «тяжелая артиллерия»: Госдума подключилась, Президент России указ издал... Был большой шум в местной и центральной прессе...» (Деловые люди. 1997. № 78).

В этом фрагменте присутствуют:

*разговорные частицы:* же, дескать;

*разговорные выражения:* что называется, был большой шум;

*фразеологизмы:* на первых порах, никто нам не указ;

использовано *образное выражение:* «тяжелая артиллерия»;

*инверсия:* указ издал.

Количество разговорных элементов обусловлено конкретной ситуацией интервью, которое предназначено широкому читателю, хотя в целом текст интервью можно отнести к устной речи в сфере делового общения.

### ***Контрольные вопросы к теме 1***

*В чем заключается взаимодействие устной и письменной форм речи? Как соотносится устная речь с функциональными стилями? В каком функциональном стиле русского языка устная форма речи является преобладающей и в чем это выражается?*

### **Практическое задание**

1. *Прочитайте приведенный фрагмент из официального устного выступления. Определите, какие особенности устной речи находят отражение в нем.*
2. *Отредактируйте его для публикации в газете.*

С третьего по десятое июля /семьдесят пятого года /в городе Ленинграде /состоялся /двенадцатый /международный /ботанический конгресс //Намечалось что этот конгресс /будет /последним /среди ботанических конгрессов //Далее они уже проходить не будут /а будут проходить конгрессы /по /например /таким /направлениям /как физиологический /как /фотосинтез /там симпозиумы //Вот в таком /э-э /духе /чтобы было //Но /следующий конгресс /было решено созвать /в Австралии /и он остался /ботаническим конгрессом //И и это /такая /м-м задумка /которая была сделана /международным союзом биологических наук /она оказалась не /воплощенной в жизнь //От отдела защиты растений /на нем были /на этом конгрессе были /в качестве делегатов /это /кандидат биологических наук /Н. Н. С. /и доктор биологических наук /Ю. В. С. // (Текст из фонда Института русского языка им. А. С. Пушкина).

### **Пример выполнения задания**

Недавно двое ученых из Института ботаники РАН, Н. Н. С. и Ю. В. С., побывали на XIII Международном ботаническом конгрессе в Австралии и успешно выступили там с докладами. Делясь впечатлениями, они рассказали, что на предыдущем ботаническом конгрессе, который проходил в июле 1975 г. у нас в стране, в Ленинграде, было решено в дальнейшем проводить научные форумы подобного уровня по более специализированным направлениям – физиологии растений, фотосинтезу и т. д. Однако осуществить эту идею не удалось, и на австралийском конгрессе были представлены научные разработки самой разнообразной тематики из всех областей ботанической науки. То есть конгресс остался ботаническим в широком смысле слова.

## ТЕМА 2. МАСТЕРСТВО ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

*Специфика ораторского монолога. Композиция публичного выступления. Приемы и методы изложения речи. Аргументация в ораторской речи. Приемы привлечения внимания. Экстралингвистические факторы публичной речи.*

Мастерство публичного выступления требует способностей, таланта – но этого недостаточно. Как любое мастерство – оно дается трудом и опытом, и это известно со времен античности. В Древней Греции ораторское искусство называли *риторикой*, что в переводе на русский язык означает «красноречие». В наше время *риторикой* также называется *наука, изучающая теорию красноречия*, – к ней мы и переходим.

В зависимости от того, произносит ли речь один оратор, или в дискуссии участвуют двое или несколько человек, ораторская речь является *монологом* или *диалогом*. В риторике монолог определяется как особая форма устной речи.

*Монолог – это развернутое высказывание одного лица, завершенное в смысловом и композиционном отношении, где все языковые средства подчинены выражению главной мысли, достижению основной цели оратора.*

Можно выделить разные виды публичной речи – академическую, судебную, социально-политическую, социально-бытовую (тост, юбилейная, надгробная речь), духовную (речь церковных деятелей). Все эти виды публичных выступлений различаются и содержанием, и принадлежностью к разным функциональным стилям – но их объединяет *специфика ораторского монолога*.

В чем состоит эта специфика? С одной стороны – ораторское выступление монологично. С другой – оратор не только обращается к слушателям, но, в каком-то смысле, беседует с ними. А они могут соглашаться с оратором или мысленно возражать ему. Выступающий чувствует эту реакцию слушателей и делает для себя выводы. Происходит подобие диалога, только вторая сторона не произносит при этом вслух своих реплик. Тем не менее, общение является *двусторонним*.

Все это дает основания назвать ораторский монолог особым монологом – он адресован слушателям и рассчитан на их живую реакцию. В этом смысле ораторская речь диалогична (имеется в виду скрытый диалог). Подлинно диалогичными являются различные беседы, дискуссионно-полемиические выступления, дебаты.

### **Композиция публичного выступления**

Наиболее распространенной структурой устного публичного выступления с античных времен считается трехчастная, состоящая из вступления, главной части и заключения. Каждая часть выступления имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при подготовке речи. Эти особенности диктуются спецификой восприятия речи теми, кто слушает оратора.

Известно, что лучше всего усваиваются начало и конец речи, поэтому вступление и заключение должны быть в центре внимания при подготовке речи.

*Как начать выступление?* Опытные ораторы рекомендуют начинать речь с интересного примера, пословицы, крылатого выражения, юмористического замечания. Можно начать с цитаты, привлекающей внимание к содержанию выступления. Эффективное средство завоевать внимание слушателей – вопросы к аудитории. Известный русский оратор-адвокат Анатолий Федорович Кони в статье «Советы лекторам» советует начинать со слов чрезвычайно простых, доступных и интересных; они должны «зацепить» внимание слушателей. А. Ф. Кони приводит несколько примеров, интересных для тех, кто учится выступать публично. Один из его примеров – как можно начать лекцию о законе всемирного тяготения:

«В рождественскую ночь 1642 г. в Англии в семье фермера средней руки была большая сумятица. Родился мальчик – такой маленький, что его можно было выкупать в пивной кружке». Дальше несколько слов о жизни и учении этого мальчика, о студенческих годах, об избрании в члены Королевского научного общества и, наконец, его имя – Ньютон. После этого можно приступить к изложению сути закона всемирного тяготения. Роль этой «пивной кружки» –

только в привлечении внимания. А откуда о ней узнать? К выступлению нужно готовиться, изучить литературу по теме лекции, прочитать биографию Ньютона и т. д.

Следует иметь в виду, что каждая тема требует своего особого начала. При этом необходимо учитывать и состав аудитории, и степень ее подготовленности.

*Заключение.* Заключение – важная композиционная часть любого выступления. Убедительное и яркое заключение запоминается, оставляет хорошее впечатление о речи. Наоборот, неудачное заключение губит порой хорошую речь. Часто лектор, не успев уложиться в регламент, просто обрывает свое выступление. Некоторые ораторы начинают извиняться, что у них не было достаточно времени для подготовки, что они, вероятно, ничего интересного не сообщили, что слушатели зря потратили время. Делать этого не следует.

Каким же должен быть конец речи? По словам А. Ф. Кони: «Конец – разрешение всей речи... Конец должен быть таким, чтобы слушатели почувствовали... что дальше говорить нечего». Конец должен связать речь с ее началом. Кроме того, рекомендуется повторить основную мысль, ради которой произносится речь, подытожить наиболее важные положения. В заключении делаются выводы, ставятся перед слушателями конкретные задачи, вытекающие из содержания выступления. Если начало должно привлечь внимание слушателей, то конец – усилить эффект выступления. Какие бы грустные или трагические мысли ни высказывались в выступлении, конец должен быть оптимистичным, жизнеутверждающим, воодушевляющим слушателей к активной деятельности.

*Главная часть.* Итак, оратор привлек вступлением внимание аудитории. Но дальше встает более трудная задача – удержать это внимание. Если в изложении материала нет логики, последовательности в развитии мысли – трудно следить за ходом рассуждений, трудно запомнить прослушанное. В связи с этим в главной части выступления важно соблюдать несколько правил:



- 1) должна соблюдаться логическая последовательность и стройность в изложении материала (это основное правило композиции);
- 2) все мысли должны быть подчинены главной мысли, главной идее выступления;
- 3) выразить главную мысль, построить свою речь оратор должен наиболее простым и рациональным способом, лаконично, без многословия, с минимальной затратой речевых средств и времени.

### **Приемы и методы построения речи**

До сих пор мы говорили о композиции. Помимо этого, оратор должен продумать, каким методом он будет излагать материал, какие доказательства выдвинутого положения будет приводить, какие использует ораторские приемы, чтобы привлечь внимание слушателей.

Методы преподнесения материала сформировались на базе многовековой ораторской практики, начиная со времен Древнего Рима, со времен Аристотеля. Они описаны в различных риториках и активно используются современными ораторами. Кратко охарактеризуем основные из них.

Индуктивный метод – изложение материала от частного к общему. Выступающий начинает речь с частного случая, а затем подводит слушателей к обобщениям и выводам. Этот метод нередко используется в агитационных выступлениях, на митингах. Его рекомендуется использовать в аудитории, которая не расположена к оратору дружески. Например, проводится лекция для жителей микрорайона о состоянии преступности. В этом случае, рассказ о конкретном криминальном происшествии, известном всем слушателям, привлеч бы их внимание к оратору, а затем позволил бы ему сделать обобщающий вывод об уровне преступности в городе и о мерах, которые могли бы предпринять жители этого района.

Дедуктивный метод – изложение материала от общего к частному. Оратор в начале речи выдвигает какие-то положения, а затем разъясняет их на конкретных примерах, приводит конкретные факты.

Этот метод хорош в выступлениях пропагандирующих, просвещающих. Используется он и в вузовских лекциях. Применять его рекомендуется в дружественно настроенной аудитории.

Метод аналогии – сопоставление различных явлений, событий, фактов. Обычно параллель проводится с тем, что хорошо известно слушателям. Это помогает лучшему пониманию излагаемого материала, усиливает эмоциональное воздействие на аудиторию. Например, рассказывая на заводе или на собрании жителей микрорайона о борьбе с преступностью, лектор, кроме криминального убийства в этом микрорайоне, вспоминает еще ряд подобных случаев и – по аналогии – делает вывод об уровне преступности и о важности участия в борьбе с ней всего общества.

### **Аргументация в ораторской речи. Виды аргументов**

Независимо от того, какой метод избирает оратор, его речь должна быть доказательной, суждения – убедительными. Для того чтобы убедить слушателей, оратор использует аргументацию.

Аргумент – логический довод, служащий основанием доказательства. Истинность аргументов проверена и доказана практикой, поэтому приведение таких доводов в пользу того или иного утверждения (аргументация) убеждает слушателей в истинности высказанных оратором положений. В риторике рассматриваются следующие виды аргументов:

#### *1. Аргументы к существу дела:*

это факты, полученные в результате наблюдений, а также документы, цифры, статистические данные, результаты социологических опросов и т. п.

#### *2. Аргументы к человеку (эти аргументы воздействуют на слушателей и оппонентов не столько логически, сколько эмоционально):*

*а) аргумент к авторитету* – оратор ссылается на мнение видных общественных деятелей, ученых, писателей, чья позиция совпадает с его собственной;

б) *аргумент к публике* – оратор старается привлечь слушателей на свою сторону и таким образом противостоять оппонентам (политический деятель на митинге, адвокат или прокурор на судебном процессе);

в) *аргумент к личности* – подменяя предмет дискуссии, оратор старается настроить аудиторию против оппонентов, выставляя их в невыгодном свете;

г) *аргумент к чувствам оппонентов* – оратор обращается к жалости или к тщеславию оппонента (например, с помощью лести) и стремится таким образом склонить его на свою сторону.

Как видим, аргументы к человеку не всегда корректны. Многие из них порядочный человек не станет применять. Но знать о них необходимо, так как это позволяет разоблачить недобросовестного оппонента, показав слушателям, какой именно вид аргумента он использует. Наиболее корректен из них аргумент к авторитету, но и здесь надо быть осторожным, так как и мнения авторитетных людей не всегда бывают истинны.

### **Приемы привлечения внимания**

Как бы ни была интересна лекция, внимание постепенно ослабевает, слушатели утомляются, перестают следить за нитью рассуждений. Как привлечь их внимание? Существуют различные ораторские приемы:

- 1) прямое обращение к слушателям с требованием внимания;
- 2) неожиданный вопрос;
- 3) «тайна занимательности» – предмет речи не называется сразу, чтобы заинтриговать слушателя;
- 4) вопросно-ответный прием – оратор задает вопрос и сам же на него отвечает;
- 5) прием парадоксального цитирования – оратор приводит высказывание, приводящее к неожиданным для слушателей выводам, чтобы убедить их в своей правоте;
- 6) употребление поговорок, пословиц, фразеологизмов;

- 7) использование юмора;
- 8) имитация разговорности.

### **Пример использования приема парадоксального цитирования**

На лекции по проблемам воспитания молодежи лектор привел несколько высказываний о молодежи, не называя авторов. И когда слушатели согласились с этими высказываниями, открыл имена тех, кому высказывания принадлежат:

- 1) наша молодежь любит роскошь, она дурно воспитана, она насмехается над начальством и нисколько не уважает стариков;
- 2) я утратил всякие надежды относительно будущего нашей страны, если сегодняшняя молодежь завтра возьмет в свои руки бразды правления, ибо эта молодежь невыносима, невыдержанна, просто ужасна;
- 3) наш мир достиг критической стадии. Дети больше уже не слушают своих родителей. Видимо, конец мира уже не очень далек;
- 4) эта молодежь растленна до глубины души. Молодые люди злокозненны и нерадивы. Никогда они не будут походить на молодежь былых времен. Молодое поколение сегодняшнего дня не сумеет сохранить нашу культуру.

Автором первого высказывания является Сократ (470–399 гг. до н. э.); второго – Гесиод (720 г. до н. э.); третьего – египетский жрец (2000 г. до н. э.); четвертое высказывание – это надпись на глиняном горшке из Вавилона, возраст которого свыше 3000 лет.

В результате, посмеявшись над собой, слушатели вынуждены были признать, что молодежь нашего времени не хуже, чем молодежь прежних времен.

### **Экстралингвистические факторы публичной речи**

Мы говорили о лингвистических факторах публичной речи – о том, как выстроить текст речи, какие ораторские приемы использовать. Но не менее важны и экстралингвистические (невербальные) факторы: внешний вид, жесты, мимика, поза оратора, естественность движений, тембр голоса, темп речи, гибкость и разнообразие интонации. Насколько серьезно следует относиться к невербальным сред-

ствам контакта со слушателями, понимали еще в XVIII в. Петр I в «Духовном регламенте» (1721) наставлял: «Не надобе проповеднику шататься вельми, будто в судне веслом гребет. Не надобно руками всплескивать, в боки упираться, подскакивать, смеяться, да не надобе и рыдать».

Мастерство публичного выступления приходит с опытом. Но некоторые «секреты» ораторского искусства можно освоить и научиться применять их на практике.

### ***Контрольные вопросы к теме 2***

*В чем состоит специфика ораторского монолога? Каковы принципы композиции публичного выступления? Назовите методы изложения речи и приемы привлечения внимания в публичном выступлении. Перечислите виды аргументов. Каковы экстралингвистические факторы публичной речи?*

### **Практическое задание**

- 1. Подготовить публичное выступление на свободную тему (3–5 мин).*
- 2. Подготовиться по материалу темы к обсуждению выступлений.*

### ТЕМА 3. ЛОГИЧЕСКИЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СПОРА. ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

*Специфика и смысл спора. Общие принципы эристики. Спор, полемика, дискуссия. Аргументация в споре. Этика делового общения.*

#### **Специфика и смысл спора**

Мир, в котором живет современный человек, соткан из противоречий. По этой причине он более полемичен, чем когда-либо прежде. И будущее человека, или, более конкретно, российского общества во многом зависит от того, сумеет ли человек организовать плодотворное и эффективное общение в разных сферах деятельности: в политике, бизнесе, науке, общении между поколениями, между представителями разных культур и т. д.

Сегодня, в начале XXI в., человечество осознает, что большинство суждений о мире требует если не пересмотра, то нового обдумывания, напряженной мыслительной деятельности, а следовательно – спора, дискуссии, полемики. Спорить так, чтобы приблизиться к истине, найти взаимоприемлемые решения, обогатить свои знания – это сложная наука и искусство. Что же такое спор с точки зрения теории коммуникации?

*Спор – это такой коммуникативный процесс, в рамках которого происходит сопоставление точек зрения, позиций участвующих в нем сторон, при этом каждая из них стремится аргументированно утвердить свое понимание обсуждаемых вопросов и опровергнуть доводы другой стороны.*

Редкий спор заканчивается безусловной победой одной из сторон, но это не умаляет его ценности как коммуникативного акта.

Во-первых, так как в споре соревнуются идеи, то его участники обогащаются идейно. Обмен идеями, в отличие от обмена вещами, более эффективен.

Знаменитый английский драматург Бернард Шоу так обосновывал этот тезис: если у вас есть одно яблоко и у меня одно, то при обмене ими и у вас, и у меня останется по одному яблоку; но если у вас есть одна идея, а у меня другая и мы обмениваемся ими, то в результате у каждого из нас будет по две идеи.

Во-вторых, в результате процесса спора стороны приходят к более глубокому уяснению как своей собственной позиции, так и позиции своего оппонента.

В-третьих, в споре всегда можно узнать нечто новое и тем самым пополнить свой багаж знаний и расширить кругозор.

### **Искусство спора. Общие принципы эристики**

Искусство ведения спора получило название *эристика*. Эристика – это интегральное искусство, возникающее на стыке знаний и умений, которые даются логикой, психологией, этикой и риторикой. О риторике мы говорили на прошлой лекции. Сегодня поговорим об остальных составляющих, но сначала назовем общие принципы эристики.

Более чем за двухтысячелетнюю историю своего существования эристика выработала общие рекомендации, выполнение которых повышает плодотворность спора:

- 1) если есть возможность достичь согласия без спора, лучше ею воспользоваться;
- 2) не стоит спорить по мелочам – если уж спорить, то только по принципиальным вопросам;
- 3) почву для спора создает наличие несовместимых позиций относительно одного и того же предмета; если же позиции совместимы, нужда в споре отпадает;
- 4) спор должен быть предметным, а предмет спора – достаточно ясным и неизменным на всем его протяжении;
- 5) спор возможен только при наличии определенной суммы знаний о предмете спора;
- 6) спор не должен быть самоцелью, в споре недопустимы выпады личного характера; спор должен быть средством достижения истины, выработки оптимального решения;
- 7) в споре следует использовать только корректные приемы, которые могут содержать в себе элементы хитрости, внезапности, атаки, но не лжи, очернения, унижения достоинства оппонента, подмены предмета спора и т. п.;

8) нужно стремиться излагать свои мысли кратко, связно и красиво.

Одним из важных моментов является выбор вида спора (дискуссия или полемика), который определяется конкретными обстоятельствами.

### **Дискуссия**

Термин «дискуссия» происходит от латинского *discussio* – рассмотрение, исследование.

*Дискуссия* – это вид спора, в рамках которого рассматривается, исследуется, обсуждается какая-либо проблема. Как правило, участниками дискуссии являются лица, которые обладают необходимыми знаниями по обсуждаемым вопросам и полномочиями в принятии решений. Дискуссия представляет собой последовательную серию высказываний участников об одном и том же предмете. Тема дискуссии обычно формулируется до ее начала, что дает возможность участникам подготовиться к ней более основательно. От полемики дискуссия отличается своей целенаправленностью, средствами спора.

*Цель* любой дискуссии – достижение максимально возможной в данных условиях степени согласия ее участников по обсуждаемой проблеме. Очевидно, что дискуссия содержит в себе известную долю компромисса, так как она в большей мере ориентирована на поиск и утверждение истины или оптимального решения, чем на торжество определенной позиции. Истина или оптимальное решение являются синтезом, сплавом различных точек зрения, высказанных участниками дискуссии.

*Результатом* дискуссии должно быть более или менее объективное суждение, которое поддерживается большинством участников дискуссии.

Средства ведения дискуссии должны быть корректными. Иные средства не допускаются.

### **Полемика**

Слово «полемика» древнегреческого происхождения. *Polemikos* переводится как воинствующий, враждебный. В отличие от дискуссии, в полемике присутствует состязательность, борьба, определенная



степень воинственности и враждебности, что связано с целью, которую преследуют участники полемики.

*Полемика* – вид спора, в рамках которого основные усилия сторон направлены на победу своей позиции относительно обсуждаемого предмета.

Отметим отличительные черты полемики:

- во-первых, основная задача сторон – утверждение своей позиции;
- во-вторых, участники более, чем в дискуссии, вольны в выборе средств спора, его стратегии и тактики.

В полемике допускается использование большего числа приемов – таких как захват инициативы, внезапность использования доводов, в том числе психологических, навязывание своего сценария ведения спора и т. п. Тем не менее, и в полемике недопустимо использование некорректных приемов и нарушение этических норм.

Безусловно, победа в полемике может принести некоторое удовлетворение. Но следует помнить, что решение, основанное на победившей в полемике позиции, влечет за собой определенную меру ответственности. Таким образом, придется отвечать за последствия, если будет принята к действию ошибочная точка зрения. В связи с этим не стоит торопиться с реализацией решений, которые победили в полемике. Надо еще раз взвесить все «за» и «против», поинтересоваться мнением специалистов.

### **Аргументация в споре. Виды аргументов**

В предыдущей теме эти понятия уже обсуждались. Уточним их применительно к теме «ведение спора». Искусство спора характеризуется двумя основными признаками: *доказательностью* и *убедительностью*. Что это такое?

В процессе спора проponent (тот, кто выдвигает и отстаивает некоторый тезис) не просто сообщает оппоненту (тому, кто оспаривает тезис) новую информацию. Он старается внушить оппоненту, что эту информацию нужно принять. Для того чтобы убедить оппонента, проponent использует *аргументацию*.

*Аргументация* – это процесс, направленный на обоснование определенной позиции, в котором наряду с логическими применяют-

ся также речевые и эмоционально-психологические приемы убеждающего воздействия.

В аргументации, таким образом, можно выделить два аспекта – логический (доказательность) и коммуникативный, или психологический (убедительность).

*Доказательность* – это логическое воздействие на оппонента посредством рассуждения. *Убедительность* – психологическое воздействие, направленное на восприятие оппонентом той или иной идеи.

В рамках спора эти компоненты относительно независимы и могут проявляться в разных соотношениях. Например, говорящий логически безупречно обосновал свое утверждение, но не убедил оппонентов, так как доказательство было слишком сложным. Или, наоборот, убедил оппонентов, хотя его доказательство было основано на предрассудках или вере в авторитеты. Таким образом, можно говорить доказательно, но не убедительно, а можно, наоборот, не доказательно, но психологически убедительно. Идеальный вариант, к которому следует стремиться в любом споре, – доказательность и убедительность рассуждений одновременно.

Рассмотрим сначала логический аспект аргументации в споре. Логическое доказательство включает три взаимосвязанных элемента: *тезис*, *аргументы* и *демонстрацию*.

*Тезис* – мысль или положение, истинность которого требуется доказать. *Аргументы* – доводы, с помощью которых обосновывается *тезис*. *Демонстрация* – способ доказательства (логическое рассуждение, совокупность умозаключений, которые применяются при выведении *тезиса* из *аргументов*).

**Пример доказательства: рассказ профессора Московского университета Б. Н. Чичерина (1828–1904)**

Вспоминая о своих студенческих годах, автор сформулировал *тезис*: «Отношения между профессорами и студентами были самые сердечные: с одной стороны, искренняя любовь и уважение, с другой стороны, всегдашнее внимание и готовность прийти на помощь». За-

тем автор воспоминаний привел ряд *аргументов*, обосновывающих выдвинутое положение:

- у преподавателей Грановского, Кавелина, Редкина в назначенные дни собиралось множество студентов;
- велись оживленные беседы не только о научных предметах, но и о текущих вопросах дня, о явлениях литературных;
- библиотеки профессоров всегда были открыты для занятий студентов и т. д.

Коммуникативный, или социально-психологический аспект аргументации определяется интересами, желаниями и стремлениями сторон, принимающих участие в споре. Психологи делят основные устремления людей на четыре группы: стремление к самосохранению, к продолжению рода, к утверждению своей личности и различные желания (любовь, ненависть, радость, горе и т. д.). С этими стремлениями связаны психологические аргументы, которые могут быть использованы в споре.

Для того чтобы доказать правильность выдвинутых положений, убедить в их истинности, в процессе общения используются различные виды аргументов. В соответствии с двумя аспектами аргументации выделяют логические аргументы (обращенные к разуму оппонента) и психологические (обращенные к чувствам).

Логические аргументы (аргументы к существу дела) – это факты, полученные в результате наблюдений, документы, цифры, статистические данные, результаты социологических опросов и т. п.

Психологические аргументы (аргументы к человеку) – это аргументы, которые воздействуют на слушателей и оппонентов не столько логически, сколько эмоционально (аргумент к авторитету, аргумент к публике, аргумент к личности, аргумент к чувствам оппонентов – и т. д.). Аргументы к человеку не всегда корректны – в связи с этой и другими сторонами делового общения возникает проблема этической допустимости тех или иных аргументов и этики деловых отношений в целом.

## Этика делового общения

Этика – это философское учение, объясняющее и описывающее природу нравственности, структуру и социальные функции этого явления.

Во втором значении, которое и будет нас интересовать: *этика – это нормы поведения, мораль человека, а также какой-либо общественной или профессиональной группы.*

Конкретизированным внешним выражением этических установок является этикет, т. е. принятый в данном обществе порядок поведения по отношению к окружающим. Соответственно, речевой этикет – это порядок речевого поведения, принятый в данном обществе.

Американская писательница Джен Ягер в книге «Деловой этикет» сформулировала шесть принципов делового этикета, основанных на нормах этики (морали), и подкрепила эти принципы цитатами из высказываний руководителей крупных американских фирм.

1. *Делайте все вовремя.* «Будьте внимательны к окружающим и помните об обычных правилах вежливости, т. е. делайте все в срок, будьте пунктуальны, назначенные встречи вносите в свой рабочий календарь. Именно такие мелочи больше всего и помогают».

Конечно, «вовремя» – понятие относительное. Так, в латиноамериканских странах никому и в голову не придет сердиться на получасовое опоздание, а в Германии вас будут ждать минута в минуту.

2. *Не болтайте лишнего.* «Надо очень внимательно следить за тем, что вы говорите, и четко представлять, какие последствия может иметь утечка информации для тех, кто с ней работает».

Смысл этого принципа в том, что вы обязаны хранить секреты корпорации, учреждения, конкретной сделки, а также тайны личного характера. Никогда никому не пересказывайте того, что вам приходится иногда выслушать от коллеги, руководителя или подчиненного об их личной жизни. То, что вам доверили в

минуту откровенности, не предназначено для дальнейшего распространения.

Никогда не рассказывайте в деловом общении и о своей личной жизни, тем более о щекотливых моментах и интимных тайнах. Вас могут провоцировать, поэтому лучшая тактика – вежливо уклониться от ответа.

3. *Будьте любезны, доброжелательны и приветливы.* «Что бы ни случилось, старайтесь оставаться вежливыми, приветливыми и оптимистичными, как бы к вам ни придирались и как бы на вас ни наседали».

Если все вокруг твердят, что вы умеете понравиться, то вы на верном пути. Один из важных элементов воспитанности и доброжелательности – искусство сказать то, что нужно.

4. *Думайте о других, а не только о себе.* «Внимание к окружающим должно проявляться не только по отношению к клиентам, но также к коллегам, начальству и подчиненным. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Не начинайте сразу огрызаться, когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы: покажите, что цените опыт других людей».

5. *Одевайтесь, как положено.* «Первое впечатление складывается при первой встрече. Так что произвести его надо сразу же. Приглядывайтесь к людям, выбирайте образцы для подражания».

Самый главный принцип – вы должны вписаться в ваше окружение по службе, а внутри него – в контингент работников вашего уровня.

6. *Говорите и пишите хорошим языком.* «Это значит, что ваши мысли должны быть сформулированы ясно и четко, а имена собственные переданы без ошибок. Если у вас туго с грамматикой, дайте проверить текст тому, кому доверяете».

Но если вы не помните эти принципы, главное – помнить *золотое правило* делового общения: ведите себя с другими так, как вы хотите, чтобы другие вели себя с вами.

### ***Контрольные вопросы к теме 3***

*В чем заключается специфика и смысл спора? Каковы характерные признаки полемики и дискуссии, в чем состоит их отличие друг от друга? Что такое аргументация в споре? Каковы правила этики делового общения?*

### **Практическое задание**

*Деловая игра «Дискуссия на выбранную тему» (4–5 студентов группы – «участники дискуссии», остальные – «публика»).*

*Задача «участников» – вести дискуссию, придерживаясь принципов деловой этики; задача «публики» – по окончании дискуссии оценить доказательность, убедительность и этичность аргументации «участников дискуссии».*

## **ТЕМА 4. УСТАНОВЛЕНИЕ ДЕЛОВЫХ КОНТАКТОВ И ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ. ТЕХНИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ. ТЕЛЕФОННЫЙ РАЗГОВОР**

*Важность речевого этикета. Установление и поддержание деловых контактов. Типичная коммуникативная ситуация. Использование технических средств в деловой коммуникации. Телефонный разговор.*

Что такое этикет в широком смысле? Это соответствие внешних норм поведения моральным нормам. Деловое взаимодействие, как, впрочем, и всякое другое, должно осуществляться на основе признания значимости партнера, на основе проявления уважения друг к другу. Применительно к теории речевой коммуникации основное правило этикета можно сформулировать так: *уважай своего собеседника, и он будет уважать тебя.*

### **Установление и поддержание деловых контактов**

Как правило, переговорный процесс реализуется в системе субъект – субъект. Каждый из участников переговоров руководствуется своими мотивами и целями. Успешное завершение переговоров – это выработка совместного решения и совместных планов на будущее, так как в общем плане целью переговорного процесса является налаживание новых деловых связей или подтверждение старых. В особых случаях целью переговоров становится разрешение конфликта.

Необходимо помнить, что все люди разные – в сложных деловых ситуациях они ведут себя по-разному и преследуют разные цели: одним нужна справедливость, другим победа, третьим деньги и власть. В связи с этим, начиная переговоры, нужно учитывать личные качества и жизненные ценности каждого из участников, уметь посмотреть на проблему глазами партнера, конкурента, оппонента, строить речевые обороты так, чтобы собеседник понимал, а в идеале – принимал то, что вы говорите.

Без специальных знаний и навыков даже прекрасный специалист своего дела не сможет провести деловую беседу. Помимо профессиональной компетенции необходимо обладать еще и *коммуникативной*

*компетенцией*, т. е. знанием психологических и языковых элементов, необходимых, во-первых, для понимания партнера по переговорам, во-вторых, для создания собственных высказываний.

Партнеры по переговорам решают собственные проблемы. Но они смогут прийти к согласию, если будут стремиться к установлению благоприятного психологического климата во время беседы, к поддержанию благожелательного тона разговора. Всегда нужно помнить и реализовывать «золотое правило» делового общения – это позволит повысить эффективность самых сложных переговоров. Если с собеседником не установлен психологический контакт, не найден «общий язык», бесполезно приводить разумные, объективные аргументы.

### **Типичные коммуникативные ситуации**

Существует ряд моделей делового контакта, которые реализуются в определенных речевых ситуациях. Эти модели будем называть *типичными коммуникативными ситуациями* (ТКС). Такими ситуациями могут быть обращение, приветствие, знакомство, приказ, предложение, просьба, благодарность, похвала, комплимент, извинение, прощание и т. д. С точки зрения речевого этикета, эти модели являются также *этикетными ситуациями*. Рассмотрим несколько ТКС.

*Обращение.* При обращении определяется *социальный* и *ролевой* (т. е. в данной конкретной ТКС) статус участников общения, устанавливается социально-речевой контакт.

Этикетно-речевые формулы *обращения* в каждой ТКС связаны с национальными традициями, протоколом официально-деловых церемоний и переговоров. Обращение на *Вы* в русской традиции выражает *большую* степень уважения к собеседнику, особенно незнакомому или малознакомому. Оно предпочтительно в любой ситуации делового общения. Эта форма необязательна только среди близких друзей.

В советском обществе было принято обращение «товарищ», независимо от пола и возраста. В настоящее время оно ушло из употребления, но адекватной замены ему не найдено. Обращение *господа, господин* и *госпожа* не особенно прижилось. Сейчас принято в деловой среде либо традиционное обращение по имени-отчеству, либо – как на Западе – по имени и на *Вы*, либо обращение *коллега, коллеги*.



*Приветствие.* Приветствие выражает желание вступить в контакт, добрые намерения по отношению к собеседнику. Этимологически русское «здравствуйте» означает пожелание здоровья. Обычно эта фраза дополняется рукопожатием (если собеседники уже знакомы или представлены друг другу) и открытой, искренней улыбкой. Используются и более нейтральные формы приветствия – «добрый день», «доброе утро / вечер», – не показывающие, на *ты* или на *Вы* происходит приветствие (в случае, если социальные роли в переговорах еще не ясны). Используются и другие речевые формулы. Старший по возрасту может сказать: «Рад(а) приветствовать Вас!», «Приветствую Вас!».

В узком кругу к приветствию может добавляться формула «Как Ваши дела?» или «Что у Вас нового?», «Как здоровье?». Естественно, эти формулы требуют ответа, который должен быть доброжелательным, формальным и кратким: «Все в порядке», «Спасибо, нормально», «Хорошо, благодарю Вас».

Деловой этикет не предполагает, что вы начнете подробно рассказывать о своих успехах или несчастьях. Считается нетактичным занимать время собеседника подобными разговорами.

*Извинение.* Это словесное выражение просьбы о прощении, извинении за что-либо, искупление вины за какой-либо проступок. Кроме того, формулы извинения предваряют те реплики, которыми один из собеседников хочет обратить внимание на свою позицию, прерывая говорящего или возражая ему. Извинение в этом случае смягчает невозможность соглашения. Помните, что фразы «Извиняюсь», «Извиненьица просим» выдают невысокий уровень культуры. Этикетно-речевые формулы должны быть такими: «Извините», «Извините, пожалуйста», «Простите, я хотел бы внести ясность», «Простите, я Вас правильно понял?» – и т. д.

Часто люди, к которым обращаются со словами извинения, теряются и реагируют невнятными репликами или просто кивком головы. Однако каждая этикетная формула подразумевает адекватную реакцию:

- Ничего страшного!
- Все в порядке!
- Не за что, пустяки!
- Надеюсь, мы поняли друг друга.
- Принимаю Ваши извинения.
- Я и сам был не совсем прав... и т. д.

Официально-деловое общение не допускает реплик-реакций с оттенком сниженности:

- Да ладно!
- Чего уж там, бывает!
- Ну так и быть!
- Ну что с тобой поделаешь! и т. д.

*Прощание.* Коммуникативный смысл прощания – завершить переговоры в том ключе, который соответствует результатам делового общения в данной ситуации. В деловом общении даже самая нейтральная формула прощания может приобрести определенное звучание в зависимости от содержания и результата переговоров.

Обычно первым прощается тот, кто был инициатором встречи. Если инициатор продолжает беседу, это знак его особой заинтересованности в делах партнеров. Обычно обе стороны внимательно прислушиваются к прощальным репликам друг друга, стараясь понять настроение партнера, его отношение к общему делу.

Примеры завершения деловой встречи:

- До свидания!
- До скорой встречи!
- Буду рад встрече после праздников!
- Обязательно встретимся, всего доброго!
- Разрешите попрощаться и счастливого пути!
- Не прощаюсь, надеюсь на скорую встречу!

### **Использование технических средств в деловой коммуникации**

При современном уровне развития науки невозможно представить себе деловое взаимодействие без использования технических средств коммуникации. Многообразие видов такой техники порождает

ет серьезную проблему – эффективного ее использования. В результате, оказавшись в условиях выбора между многообразными средствами коммуникации, человек останавливается не на самом эффективном, а на самом привычном из них – телефоне.

Между тем в общении деловых партнеров могут возникать ситуации, требующие определенных средств коммуникации.

1. *Однонаправленное информирование:*

а) передача информации, не требующей немедленной реакции адресата; это может быть:

- подтверждение получения документов;
- ответ на сделанный ранее запрос другой фирмы;

б) передача информации в случае нежелательности общения с адресатом – например, уведомление о применении штрафных санкций в случае неуплаты в установленный срок;

в) запрос на информацию – например, просьба о предоставлении копии документа.

Эта ситуация требует следующих *средств коммуникации*: электронная почта, телеконференция, телефакс, факс-модем.

2. *Обсуждение:*

а) обмен мнениями в процессе переговоров;

б) выработка совместных решений – например, обсуждение спорных условий договора.

*Средства коммуникации*: телефон, сотовый телефон, коллективные средства связи в компьютерных сетях.

3. *Демонстрация:*

а) личное представление партнеров;

б) переговоры, в которых имеет большое значение немедленное установление обратной связи;

в) показ каких-либо процессов в действии – например:

- при отчете о выполнении очередного этапа научно-технических разработок;
- в рекламных целях.

*Средства коммуникации*: телемосты, компьютерная видеоконференция.

В каждом отдельном случае необходимо выбрать конкретное техническое средство с точки зрения эффективности его применения – функциональной или экономической.

### **Телефонный разговор**

Рассмотрим особенности одного из видов связи, основанного на использовании технических средств, а именно – особенности телефонной коммуникации.

У телефона есть ряд преимуществ, которых лишены другие средства коммуникации. Главные из них – скорость передачи информации (выигрыш во времени); немедленное установление связи с абонентом, находящимся на любом расстоянии; непосредственный обмен информацией в форме диалога и возможность достичь договоренности, не дожидаясь встречи; конфиденциальность контакта; сокращение бумагооборота; экономия средств на организацию контактов других видов (довольно часто первый телефонный разговор, за которым должны последовать личные контакты, может оказаться последним).

Американские специалисты по деловому общению утверждают, что одним из факторов бедственного положения некоторых малых предприятий являются скверные манеры их служащих, которые проявляются в разговорах по телефону. Хотя в настоящее время не существует общепринятых стандартов ведения телефонных переговоров, солидные фирмы обращают серьезное внимание на культуру сотрудников в деловом общении, в частности, на знание правил телефонного этикета.

По принятому в деловом мире «телефонному этикету» каждый из говорящих должен придерживаться определенных этикетно-речевых формул общения по телефону, а также определенных правил вежливости (табл. 1).

Таблица 1

## Правила общения по телефону

| <b>Если звоните Вы</b>   | <b>Если звонят Вам</b>  |
|--|---|
| Уточните, попали ли Вы туда, куда хотели.  | Назовите свою организацию. Если телефон в Вашем личном кабинете, назовите свою должность.   |
| Представьтесь и кратко изложите причину звонка.  | Если Вам не представились и причину звонка не назвали, постарайтесь уточнить эти данные до начала разговора. В противном случае продолжение контакта неуместно.   |
| Если Вы звоните человеку, который просил Вас позвонить, а его не оказалось на месте или он не может подойти к аппарату, попросите передать, что Вы звонили. Скажите, когда и где Вас можно будет найти.  | Если Вы неожиданно уходите, скажите секретарю, кому и какую информацию от Вашего имени он может передать. Нельзя спрашивать звонящего «С кем я говорю?» или «Что Вам нужно?» Найдите доброжелательную формулу начала разговора, например «Доброе утро! Фирма “Вектор”. У телефона офис-менеджер. Слушаю Вас». |
| Если Вы предполагаете, что разговор может затянуться, задайте вопрос: «У Вас есть сейчас время для разговора?» Помните, что деловой разговор по телефону – обмен информацией оперативного значения с определенной целью. Говорите кратко, но информативно. | Отвечайте одинаково спокойно на все звонки, как бы утомительно это было. Звонящий не должен расплачиваться за то, что Вас только что расстроили. Невозможно предугадать, какой звонок принесет больше пользы.   |
| Завершая разговор, постарайтесь в любом случае оставить о себе хорошее впечатление. К словам прощания добавьте фразу типа: «Надеюсь, что наши контакты будут полезными».   | По этикету разговор завершает его инициатор, но если Вы чувствуете, что время разговора уходит впустую, постарайтесь дать понять это собеседнику, например, фразой «Думаю, мы выяснили основные детали...»  |

Сейчас много говорят о создании так называемых фирменных стандартов поведения сотрудников. В первую очередь решают вопрос о том, какие слова, сказанные сотрудником фирмы по телефону после

снятия трубки, могут расположить звонящего к фирме, запомнятся ему как фирменный стиль. Любому приятнее услышать: «Добрый день. Издательский дом “Сириус”. Слушаю Вас», чем безликое «Алло! Кто говорит?»

Итак, деловые контакты должны проходить в доброжелательной и деловой обстановке. Задача партнеров – во-первых, создание благоприятного психологического климата; во-вторых, выбор оптимальных технических средств связи; в-третьих, умение так сформулировать цель деловых контактов, чтобы найти взаимоприемлемое решение.

#### ***Контрольные вопросы к теме 4***

*Что такое речевой этикет? В чем состоит главное правило делового этикета? Что такое типичная коммуникативная ситуация? Какие группы технических средств используются в современной деловой коммуникации?*

#### **Практическое задание**

*1. Деловая игра «Телефонный разговор» на выбранную тему.*

*Участники: «менеджер торговой компании» и «клиент».*

*По окончании игры – обсуждение «телефонного диалога» в учебной группе.*

*2. Деловая игра «Переговоры».*

*Участники: «заказчик» и «исполнитель».*

*Цель игры: заключение договора на выполнение исполнителем определенного заказа (по предложению студентов учебной группы).*

## **ТЕМА 5. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТИЛИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ТЕКСТАХ ДОКУМЕНТАЦИИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ: НАУЧНЫЙ СТИЛЬ РЕЧИ**

*Специфика научной речи. Жанры научного стиля: реферат, курсовая и дипломная работа, научный доклад, тезисы, аннотация. Функции, стилеобразующие черты, языковые средства научного стиля. Принципы работы с научным текстом.*

### **Научный стиль русского языка. Специфика научной речи**

Научный стиль русского языка принадлежит к группе книжных стилей, которым свойственны общие черты. Благодаря тому что книжные стили реализуются преимущественно в письменной форме, для них характерно строгое соблюдение литературной нормы на всех языковых уровнях. Научный стиль, обладая всеми чертами книжных стилей, имеет и свои особенности.

Научный стиль – это функциональная разновидность русского языка, цель которой передать объективную научную информацию, доказать ее истинность, а также часто актуальность и новизну.

Целями научного стиля определяются его функции и стилеобразующие черты. Основная функция научного стиля – информационная, или информативная. Стилeобразующие черты научного стиля: точность, логичность, последовательность, отвлеченность (абстрактность), обобщенность.

*Точность* достигается использованием специальной лексики – терминов и терминологических слов. Термины – это слова и словосочетания, обозначающие понятия определенной области знания или деятельности. Терминологические слова – это слова, принадлежащие общему языку, но выражающие научные понятия, не равные бытовым или бытовым понятиям.

*Логичность и последовательность* создаются прежде всего на уровне синтаксиса. Логическая связь выражается с помощью подчинительных конструкций (условно-следственных, причинно-следственных и т. д.), а также разделяющих и резюмирующих слов:

итак, следовательно, во-первых и др. Например: «Это происходит по причине (вследствие, при условии и т. д.)...»

Другим выражением логической связи является такое синтаксическое средство как цепочка родительных падежей, например: «Озон является одним из *источников* (Р. п.) (*чего?*) температурных *неоднородностей* (Р. п.) (*чего?*) *стратосферы* (Р. п.).

*Обобщенность* и *отвлеченность* достигается как особым использованием лексики (терминов, слов с абстрактным значением, конкретных слов в обобщенном значении), так и применением таких грамматических форм, как безличные и возвратные формы глагола (предполагается, что...; можно заключить, что... и т. п.), «вневременные» формы глагола и т. д. Например:

Нержавеющие стали *обладают* («вневременная» форма глагола) высокой прочностью.

*Предполагается, что...; можно заключить, что...* (возвратно-безличные, безличные формы глагола).

Специфика научной речи в значительной степени определяется экстралингвистическими (внеязыковыми) факторами. Какие это факторы? Основное назначение научного текста – это знакомство читателя с научной информацией, изложение новых данных, полученных путем исследовательской работы – экспериментальной и теоретической. Это предопределяет характер языка науки. Научная речь – это монолог.

### **Языковые средства научного стиля**

Рассмотрим, как особенности научного стиля проявляются на разных языковых уровнях.

*Лексика научного стиля.* Отвлеченность (абстрактность) и обобщенность научной речи проявляются прежде всего в лексике: почти каждое слово в научном тексте обозначает не конкретное, а общее или абстрактное понятие. Например, сопоставим употребление слова «дуб» в научной и художественной речи.



*Научная речь.* Дуб развивает очень мощную крону. Дуб – порода довольно теплолюбивая. Дуб растет в разнообразных почвенных условиях. Дуб обладает большой теплопроизводительной (полезной) способностью.

(М. Ткаченко)

*Художественная речь.* На краю дороги стоял дуб... Это был огромный, в два обхвата дуб, с обломанными, давно видно, суками и с обломанной корой, заросшей старыми болячками. С огромными своими неуклюже несимметрично растопыренными корявыми руками и пальцами, он старым, сердитым и презрительным уродом стоял между улыбающимися березами.

(Л. Толстой «Война и мир»)

Как видим, в научном тексте речь идет не о конкретном дереве, а о дубе вообще, о дубе как породе дерева. В художественном тексте изображено индивидуальное, конкретное дерево со своими неповторимыми признаками. И это не просто дерево, оно олицетворяется писателем. Л. Толстой создает образ «старого, сердитого и презрительного уroda между улыбающимися березами». Если художественная речь подчеркивает в слове конкретное и образное, то научная – общее и абстрактное.

Научная речь не только отбирает из языка слова с общим и отвлеченным значением. Она еще изменяет значение общеупотребительных слов в соответствии со своими принципами. Так, у многих глаголов в научной речи *ослабляется* их лексическое значение, конкретный смысл *стирается* и *обобщается*. Подобные глаголы превращаются в своеобразные связки, которые могут соединять любые понятия в научной речи. К таким глаголам относятся следующие: служить, являться, характеризовать и т. д.

Например, глагол «составить» по словарю С. И. Ожегова имеет семь значений: 1) соединить, объединить что-то в новое целое (составить фразу); 2) приставить, поставить рядом (составить две лестницы) и т. д. Однако в научной речи глагол «составлять» реализует одно-

единственное значение, самое широкое и обобщенное: «образовать собой» (затраты труда составляют значительную долю стоимости товаров; внимание составляет важную долю умения).

Так происходит изменение, приспособление значений общеупотребительных слов к задачам научной речи.

Лексика научного стиля состоит из трех основных пластов: *общеупотребительная* лексика (знание, работа, один, сто, изучать, сначала, по-прежнему и т. д.); *общенаучная* лексика (исследование, экспериментальный, анализировать, формулировка и т. д.); *термины* (синтаксис, молекула, нейтрон, утилита, монитор и т. д.).

Отличительной чертой терминов является их точное определение (дефиниция). Терминологическая лексика составляет ядро научного стиля, это наиболее существенный признак языка науки. Термины образуют терминологическую систему той или иной науки, где близкие значения передаются однотипными терминами. Например, лингвистические термины: синоним, омоним, антоним, пароним – включают греческий корень *опута* (имя, наименование). Медицинские термины объединяются благодаря одинаковым суффиксам – так, суффикс -ит- обозначает, что речь идет о воспалительных процессах (бронхит, гайморит, радикулит). Названия лекарств тоже оформляются одинаковыми суффиксами (пенициллин, олететрин, синтомицин). Таким образом, системность терминов получает языковое выражение.

Не следует путать термины с номенклатурными наименованиями, которые близки к терминам и тоже употребительны в научном стиле. Номенклатура – это перечень наименований, а не понятия, имеющие точное определение (как термины). Например, номенклатуру гидрографии составляют имена собственные: названия рек, озер, морей, океанов; номенклатуру геологии – названия минералов; зоологии – названия животных. Номенклатура в экономике – это перечень производимой продукции, например, марки автомобилей, телевизоров («Волга ГАЗ-3110»; «Горизонт ТЦ-603»). Но обозначения типа «автомобиль», «телевизор» – это термины.

*Синтаксис научного стиля.* Синтаксис научного стиля служит для выражения логичности, точности и ясности мысли. Научная фраза отличается структурной полнотой; в ней ярко выражена союзная связь, разнообразные подчинительные связи. Для синтаксиса научного стиля характерна усложненность синтаксических конструкций и их предельная завершенность. Здесь преобладают сложноподчиненные предложения с четким обозначением причинно-следственных связей: если... то...; так что...; в то время как... Сложносочиненные и тем более бессоюзные предложения менее употребительны.

Для научного стиля особую важность приобретает правильное, четкое выделение абзацев, помогающее подчеркнуть логическую сторону речи. Последовательность в развитии мысли отражают и вводные слова и словосочетания (во-первых, во-вторых, наконец, итак, таким образом).

Стройность, логичность, упорядоченность синтаксических построений свойственны всем жанрам научных произведений, хотя каждый жанр имеет свои особенности. Например, тезисы, при желании автора, могут состоять только из номинативных предложений (назывных, безглагольных).

Для языка науки типичны однозначность словоупотребления, отказ от образных выражений, сухость и строгость изложения. Однако степень проявления этих черт в научном стиле может колебаться в зависимости от темы, жанра, области исследований, авторской индивидуальности и других факторов. Например, филология более тяготеет к образной речи, чем точные науки. Научный стиль не исключает полностью использования элементов экспрессивной речи, в частности образных сравнений, метафор, эпитетов. Но здесь, в отличие от художественного текста, эти средства подчинены экспрессии мысли, а не чувства. Они нужны для того, чтобы подчеркнуть логику авторской мысли и сделать ее более доходчивой.

## **Жанры текстов научного стиля**

Так как главная функция научного текста – информативная, этим диктуется жанровое своеобразие научного стиля. В границах научного стиля существует система жанров, т. е. текстов, организованных определенным образом в зависимости от их назначения. Жанры научных текстов – это монографии, статьи, рефераты, учебная и справочная литература.

Первичными называются тексты следующих жанров: научный доклад, статья, монография, дипломная и – частично – курсовая работа, диссертация.

В другом ряду стоят такие жанры, как аннотация, реферат, конспект, которые представляют собой вторичные тексты, составленные на основе уже существующих опорных текстов.

Переходным видом текста являются тезисы, так как они могут быть как вторичным, так и первичным текстом (в том случае, если пишутся раньше, чем написана статья или доклад). Кратко охарактеризуем некоторые жанры научного стиля.

### **Тезисы**

Тезисы – кратко сформулированные основные положения доклада, статьи. В тезисах кратко и логично излагается развитие темы. Каждый тезис освещает особую микротему и составляет, как правило, отдельный абзац. Логика изложения в тезисах должна быть по возможности обозначена – формально или графически.

Формально логические взаимосвязи могут быть выражены следующим образом:

- одинаковое начало каждого тезиса;
- вводные слова (во-первых, во-вторых и т. д.);
- оппозиционные или классификационные фразы;
- союзы и союзные слова.

Графически логика может быть подчеркнута нумерацией каждого тезиса. Для тезисов характерен лаконизм стиля, отсутствие примеров, цитат.

Можно выделить тезисы глагольного строя и номинативного строя. *Тезисы глагольного строя* намного более частотны, они представляют собой краткое изложение научного текста. Для них характерны двусоставные предложения, глагольные сказуемые. Проще говоря, такие тезисы представляют собой очень краткое изложение первичного текста. *Тезисы номинативного строя* встречаются реже. Они предельно лаконичны; логика подчеркнута графически. Глагольные сказуемые в предложениях отсутствуют. Примером тезисов номинативного строя может служить развернутый план школьного сочинения.

### **Аннотация**

*Аннотация* – краткая характеристика книги (статьи, сборника), ее содержания и назначения.

#### *Структура аннотации*

1. О чем написано данное произведение?
2. Какова его цель?
3. Кому оно адресовано?

#### *Используемые стереотипы*

1. В статье (книге) рассматриваются...; в статье изложены...; в основу работы положено...; в статье даются...
2. Цель статьи – показать (проанализировать)...; целью настоящего издания является изучение...
3. Статья предназначена (рекомендуется) кому... для кого...; сборник рассчитан на кого...; предназначается широкому кругу читателей.

### **Реферат**

Реферат – краткое письменное или устное изложение основного содержания первичного научного текста (или текстов). Наиболее существенная черта реферата – информативность. В отличие от аннотации, которая раскрывает только тематику публикации, реферат в сжатом виде передает ее содержание. Другими словами, если аннотация

отвечает на вопрос «о чем говорится в первичном тексте?» (обозначает тему), то реферат отвечает на вопрос «что говорится в первичном тексте об этой теме?» (излагает главную мысль текста).

Требования, предъявляемые к реферату: объективность и полнота изложения (т. е. неискаженное фиксирование всех существенных положений оригинала), а также корректность в оценке рецензируемого материала.

Различают рефераты репродуктивные и продуктивные.

*Репродуктивный* реферат передает в сокращенном виде содержание научной работы (работ). Это может быть *реферат-конспект*, в котором в обобщенном виде излагаются основные положения, иллюстративный материал, важнейшая аргументация, методы исследования, сведения об оборудовании и сфере применения идей первичного текста, – или *реферат-резюме*, где приводятся только основные положения, тесно связанные с темой текста.

*Продуктивный* реферат может включать элементы первичного текста. Такой реферат предполагает критическое или творческое переосмысление научной литературы. Это может быть, например, *реферативно-аналитический обзор*, в котором сопоставляются различные точки зрения, изложенные в литературе по конкретной теме (в первичных текстах), анализируется информация и дается оценка состояния проблемы. Такова и *реферативная курсовая работа*, где выполняется небольшое самостоятельное исследование с опорой на имеющиеся научные труды.

Мы рассмотрели некоторые жанры научного стиля, представляющие собой вторичные тексты. Теперь несколько слов о жанрах, основанных на первичных текстах. Все тексты первичных жанров строятся по одной модели, различие их в большей или меньшей развернутости, пространности, подробности изложения материала. Это курсовая или дипломная работа, научный доклад, статья, диссертация, монография. Все эти жанры включают реферативную часть и ссылки на ранее сделанные другими исследователями работы. План первичного текста таков:

- 1) введение;
- 2) основная часть (реферативная часть и самостоятельное исследование);
- 3) заключение;
- 4) список использованной литературы (библиография).

Во *введении* 1) делается обзор литературы по теме работы; 2) ставится проблема исследования; 3) обозначается цель исследования (для чего оно делается), его задачи; 4) указывается ценность (актуальность) и новизна работы.

В *главной части* – в каждую главу обычно включается реферативно-аналитическая часть или реферативно-аналитические элементы – автор приводит точки зрения различных исследователей, спорит или соглашается с ними, а также излагает свои идеи, проводит собственное исследование и излагает его результаты.

В *заключении* автор возвращается к *Введению*, напоминает о проблеме, еще раз кратко формулирует результаты исследования, делает выводы.

Затем помещается *список использованной литературы* или *список ссылок*, который строится в соответствии со строго определенными правилами, изложенными в ГОСТах.

### **Работа с научным текстом**

Работа с научным текстом, чтение научного текста также имеет свою специфику. Для того чтобы сократить время и оптимизировать процесс изучения научного текста, полезно познакомиться со следующей методикой чтения.

1. Изучение внешних характеристик текста: автор, заголовок, оглавление, аннотация, иллюстрации (таблицы, схемы). Особое внимание уделяем заголовку. Это информативная единица, обычно отражающая *тему* текста.
2. Выдвижение гипотезы о теме и предназначении текста.

3. Ознакомительное чтение для подтверждения или опровержения гипотезы.
4. Выделение *главной мысли* текста.
5. Выбор *ключевых слов*.
6. Изучающее чтение для получения дополнительной информации.
7. Составление *логической схемы* текста.
8. Создание вторичного текста (аннотации, тезисов, реферата, конспекта).

Поясним используемые термины. Что такое *тема* текста? Это предмет изложения. Тему можно определить, ответив на вопрос: *о чем говорится в тексте?* Главная мысль текста – предельно сжато сформулированный предмет и его основной анализируемый признак (рис. 1):



Рис. 1. Работа с научным текстом

*Ключевые слова* – выражают главную мысль каждого абзаца и логику изложения.

*Логическая схема текста* – схематическое отражение смысловой структуры текста (рис. 2):



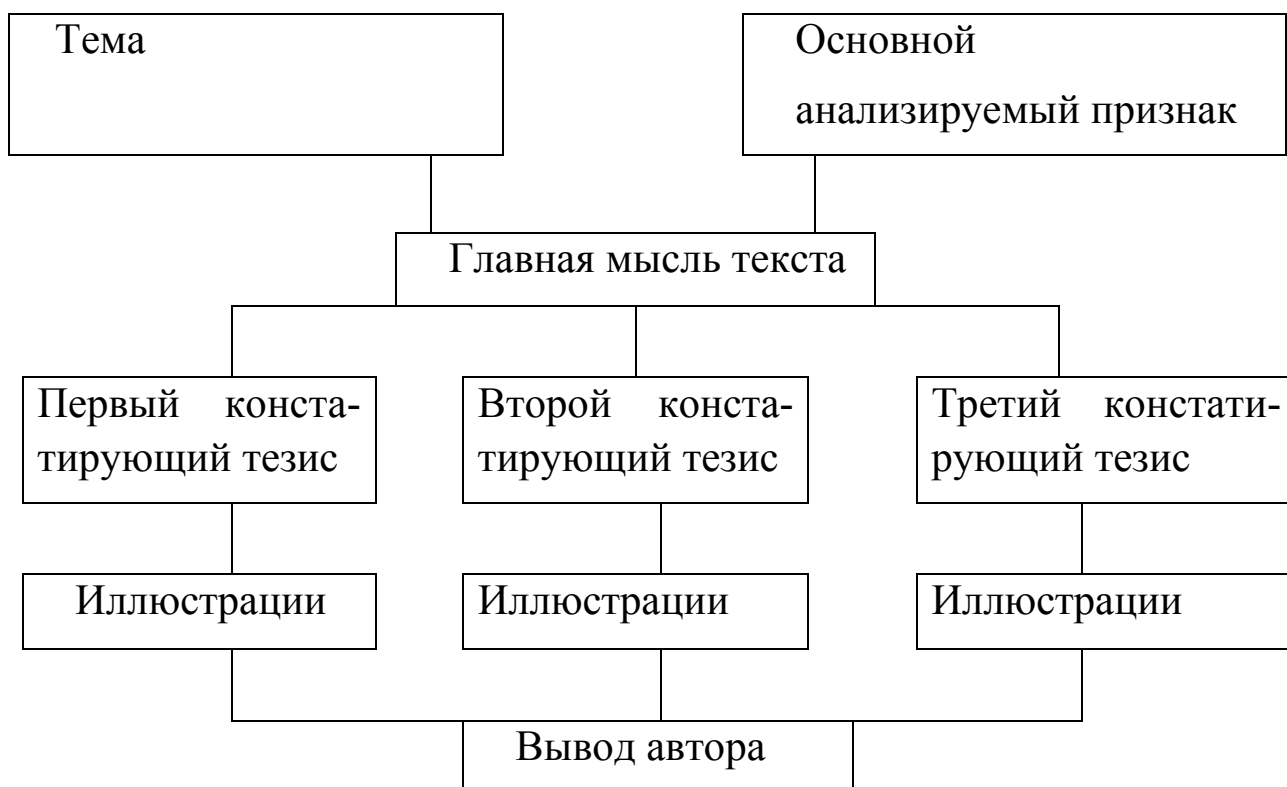


Рис. 2. Логическая схема текста

### ***Контрольные вопросы к теме 5***

*Дайте определение научного функционального стиля русского языка. Какие жанры научного стиля вы знаете? Охарактеризуйте лексику научного стиля. Чем отличается терминология от номенклатуры? Как составить аннотацию?*

## Практическое задание

*Прочитать статью и составить аннотацию к ней.*

Вариант I

Д. Гильберт

### Проблема Кантора о мощности континуума

Кантор называет две совокупности, т. е. два множества обыкновенных вещественных чисел (или точек), *эквивалентными* или *равномощными*, если они могут быть поставлены в такое соответствие, при котором каждому числу одного множества соответствует одно и только одно определенное число другого множества.

Исследования этих точечных множеств, осуществленные Кантором, делают весьма вероятной справедливость предположения, доказательство которого, однако, никому еще до сих пор не удалось получить, несмотря на самые настойчивые усилия. Содержание этого предположения заключается в следующем.

Каждая бесконечная совокупность чисел, т. е. каждое бесконечное (или точечное) множество эквивалентно либо множеству целых натуральных чисел 1, 2, 3, ..., либо множеству всех вещественных чисел, а следовательно континууму, т. е. эквивалентно точкам отрезка; *с точки зрения эквивалентности возможны только два типа (бесконечных. – Ред.) числовых множеств: счетное множество и континуум.* Из этого предположения вытекало бы немедленно, что мощность континуума есть ближайшая мощность к мощности счетного множества. Доказательство этой теоремы проложило бы новый мост между счетными и континуальными множествами.

Существует еще одно замечательное предположение, высказанное Кантором, которое теснейшим образом связано с упомянутым предположением и которое, возможно, и содержит ключ к доказательству этого предположения. Совокупность вещественных чисел называется *упорядоченной*, если известно правило, по которому для любых двух чисел этой совокупности можно установить, которое из этих чисел предшествует другому и которое за другим следует; при этом правило должно быть таким, что если число  $a$  предшествует

числу  $b$  и число  $b$  предшествует числу  $c$ , то число  $a$  предшествует числу  $c$ . *Естественным упорядочением* совокупности чисел пусть называется такое, при котором меньшее число множества предшествует большему, а большее следует за меньшим. Как легко, однако, понять, существует еще бесчисленное множество других способов упорядочивать множество чисел.

Если рассмотреть какое-нибудь упорядоченное множество чисел и из него выделить какую-нибудь часть, так называемое подмножество, то это подмножество также будет упорядоченным. Кантор рассматривал особого сорта упорядоченные множества, которые он называл *вполне упорядоченными* и которые характеризовались тем, что не только во всем множестве, но и в любом его подмножестве можно указать первый элемент.

Совокупность целых чисел  $1, 2, 3, \dots$ , в этом своем естественном порядке представляет собой, очевидно, вполне упорядоченное множество. Между тем совокупность всех вещественных чисел, т. е. континуум, рассматриваемый в своем естественном порядке, не является вполне упорядоченным. Действительно, если мы в качестве подмножества точек выделим точки конечного отрезка без его начальной точки, то это подмножество первого элемента не имеет. При этом возникает вопрос, нельзя ли каким-нибудь другим способом упорядочить совокупность всех вещественных чисел так, чтобы каждое его подмножество имело первый элемент, т. е. нельзя ли континуум также рассматривать как вполне упорядочиваемое множество.

Кантор предполагал, что на этот вопрос должен существовать положительный ответ. Мне казалось бы чрезвычайно желательным получить прямое доказательство этого замечательного предположения Кантора, т. е. действительно указать такое эффективное упорядочение множества чисел, при котором в каждой его части можно было бы указать первый элемент.

### **Фотография в астрономии**

Как известно, фотография была изобретена французами Ньепсом и Дагерром в сороковых годах прошлого века. Этому предшествовал эксперимент Ньепса, еще в 1822 году впервые получившего при помощи объектива изображение предмета на асфальтовом растворе. Однако закрепить это необычное изображение ему не удалось. Лишь в 1835 году Дагерр открыл существование скрытого изображения в слое иодистого серебра, которое он проявил парами ртути. Первые его снимки, или, как их называли, дагерротипы требовали экспозиции в минуты и даже в десятки минут. Однако это не помешало еще в 1841 году получить первый дагерротип Луны. На нем хорошо различались главные формы лунного рельефа.

Четыре года спустя на Гарвардской обсерватории Бонд начал систематически фотографировать Солнце, Луну и звезды. Позже этот успешный опыт распространили и на другие небесные тела. Уже в 1874 году был опубликован первый подробный фотоатлас Луны.

В конце прошлого века в практику астрофотографии вошли bromожелатинные пластинки высокой чувствительности, а в 1891 году Липман изобрел цветную фотографию. Хотя первые киносъемочные аппараты братьев Люмьер появились еще в 1895 году, киносъемки в астрономии стали регулярными лишь в последние два-три десятилетия.

Пионерам астрофотографии приходилось преодолевать немалые трудности. Так, например, во время солнечного затмения 1887 года немецкий астроном Фогель собирался фотографировать Солнце на «мокрых» пластинках, заливаемых светочувствительной полужидкой массой (раствором хлористого серебра в коллодии) перед самой съемкой. За несколько минут до начала затмения Фогель залил пластинки коллодием, но труха, обрушившаяся с потолка, застряла в коллодии и съемка была сорвана.

В наши дни такие истории выглядят курьезом – современная техника изготовления фотопластинок и пленок очень высока, а при-

боры, предназначенные для фотографирования небесных тел, весьма совершенны. Для снимков космоса нередко используют пластинки и пленки, чувствительные к невидимым глазом ультрафиолетовым или инфракрасным лучам.

Специальные фотокамеры, с помощью которых получают снимки небесных тел, называются астрографами. В отличие от объективов обычных рефракторов, объективы астрографов изготавливают так, чтобы в их главном фокусе сводились воедино не желтые и зеленые, а синие и фиолетовые лучи, то есть как раз те, к которым особенно чувствительна фотопластинка. С другой стороны, принимаются все меры, чтобы объективы астрографов не давали аберраций на умеренных расстояниях от оптической оси. В связи с этим объективы астрографов, как правило, состоят не из одной или двух, а из многих линз. Так, например, в фотокамерах Петцваля объектив состоит из четырех линз, а в «планарах» и «биотарах» Цейса – даже из шести!

В малых инструментах фотокамера крепится на тубусе рефрактора, который при фотографировании играет роль гида. В старом здании Московской обсерватории уже много десятилетий действует 15-дюймовый двойной астрограф. Две внешне почти одинаковые сдвоенные трубы укреплены на экваториальной установке. Одна из них представляет собой обычный рефрактор, другая – длиннофокусную фотокамеру. Объектив этой камеры имеет диаметр 38 см и светосилу 1:100. Поле зрения при этом получается значительным, около трех градусов в поперечнике.

Такие стандартные или «нормальные» астрографы есть и на других обсерваториях. Иногда употребляют также и тройные и даже четвертные астрографы. Наряду с ними широко используют короткофокусные астрографы, поле зрения которых имеет иногда в поперечнике 20–30 градусов. С такими камерами можно фотографировать целые созвездия.

Заметим, что любой рефлектор можно использовать как астрограф, если окулярная часть в нем будет заменена фотопластинкой или пленкой. Вполне годятся для такой цели и зеркально-линзовые системы, например, камеры Шмидта. Словом, семейство астрографов

очень многочисленно и разнообразно. Чем же привлекательна для астрономов фотография?

Есть ряд преимуществ фотографии по сравнению с визуальными наблюдениями. Перечислим лишь главнейшие из них. Прежде всего это интегральность, то есть способность накапливать световую энергию, поступающую от небесного тела. Глаз такой способностью не обладает. Сколько ни смотри на небо, в конце наблюдения увидишь столько же звезд, как и в начале. Скорее даже из-за утомления глаз постепенно зоркость их притупится. Совсем иначе ведет себя фото-пластинка. Чем больше экспозиция (конечно, до известного предела), тем более слабые звезды получают на снимке. Так, например, на двойном астрографе Московской обсерватории за час экспозиции фиксируются звезды до 16-й звездной величины. Конечно, беспрельдно увеличивать экспозицию нельзя. Наступает момент, когда фон ночного неба, кажущийся темным, а на самом деле слабосветящийся, равномерно «затемнит» негатив и тем самым завуалирует изображения звезд. Предельная экспозиция для нормальных астрографов близка к 17 часам, но для короткофокусных камер она гораздо короче.

Моментальность — это второе достоинство фотографии. На снимке можно зафиксировать явления, совершающиеся так быстро, что глаз не успевает их как следует рассмотреть. Таковы, например, метеоры, детали которых видны лишь на фотографиях. На снимках неба иногда неожиданно обнаруживают незнакомую комету, спутник, астероид или новую звезду. По фотографиям изучают колебания блеска звезд, их смещение на небосводе (из-за собственного движения в пространстве), изменения в форме солнечной короны. Во всех этих случаях проявляется документальность фотографии, и не случайно поэтому на многих обсерваториях созданы «стеклянные библиотеки» из многих тысяч негативов.

## **ТЕМА 6. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТИЛИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ТЕКСТАХ ДОКУМЕНТАЦИИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ: ОФИЦИАЛЬНО-ДЕЛОВОЙ СТИЛЬ РЕЧИ**

*Строгое соответствие литературной норме в деловой речи. Основные черты делового стиля. Лексика деловой речи. Фразеология и синтаксис деловой речи. Речевые ошибки в деловой речи, связанные с незнанием значения слова.*

Официально-деловой стиль обслуживает исключительно официальные сферы человеческих взаимоотношений: отношения между государственной властью и населением, между странами; между предприятиями, организациями, учреждениями; между личностью и обществом.

Официально-деловой стиль подразделяется на две разновидности, два подстиля – официально-документальный и обиходно-деловой. Официально-документальный язык – это язык дипломатии и язык законов. Обиходно-деловой язык – это язык служебной переписки, деловых бумаг и деловых переговоров. Мы будем говорить именно об этой обиходно-деловой разновидности официально-делового стиля.

Исходя из задач такого типа общения, официально-деловой стиль обладает определенными особенностями.

Важнейшие функции официально-делового стиля – *информационная* и *воздействующая*, они реализуются в таких официальных документах, как законы, постановления, приказы, договоры, деловая переписка, протоколы, заявления и т. д.

Для всех форм деловой письменной речи обязательно строгое соответствие литературной норме на всех языковых уровнях: недопустимо использование лексики и фразеологии разговорного, просторечного характера, диалектных, профессионально-жаргонных слов, нелитературных вариантов словоизменения, разговорных синтаксических конструкций. Официально-деловой стиль не приемлет экс-

прессивных элементов: оценочной лексики, высоких или сниженных слов, образных выражений.

Важнейшие требования к языку документов – *объективность* и *беспристрастность*. Кроме того, деловой стиль характеризуется определенным, более или менее *ограниченным кругом тем*, который соответствует определенному набору типовых ситуаций. Содержание, которое выражается деловым стилем, должно *исключать всякую двусмысленность*.

В связи с этими требованиями и особенностями делового стиля выработались и особые черты, и особые языковые средства – средства выражения и построения официально-деловой речи. Этому стилю свойственны следующие особенности.

1. Регламентированность, стандартизованность речи (определенный выбор языковых средств).
2. Официальность, строгость изложения.
3. Точность изложения.
4. Констатирующий (объективный, без экспрессии) характер изложения.
5. Неличный характер изложения (официальная речь избегает всего личного).
6. Императивность (долженствующе-предписывающий характер) изложения – для распорядительных документов.

### **Языковые средства делового стиля**

Рассмотрим языковые средства делового стиля на разных языковых уровнях.

*Лексика деловой речи.* Особенностью делового языка является ограниченный запас речевых средств (в сравнении с другими стилями, который проявляется в стандартизованности делового языка и обуславливается типовыми ситуациями).

1. В текстах делового стиля используются слова и словосочетания, которые имеют ярко выраженную «канцелярскую» окраску, например: *истец, ответчик, протокол, долж-*



ностная инструкция, пассажироперевозки, поставка, удостоверение личности и др., среди них значительное количество профессиональных терминов.

2. Многие глаголы содержат значение предписания или долженствования: *запретить, разрешить, постановить, обязать, назначить* и т. д. В официально-деловой речи наблюдается самый высокий процент употребления инфинитива среди глагольных форм. Это связано с императивным характером деловых текстов.
3. Для деловой речи характерно использование отглагольных существительных, которых в официально-деловом стиле больше, чем в других стилях (прибытие поезда, предоставление жилплощади, обслуживание населения, пополнение бюджета), а также использование страдательных причастий (данный, указанная, вышеперечисленные).
4. В деловом стиле ограничены возможности лексической сочетаемости слов. Служебное письмо *составляется*, а не пишется; *направляется*, а не посылается. Приказание *выносится*; выговор *объявляется*. Оклад *устанавливается*.
5. Деловая речь наполняется готовыми языковыми формулами, штампами. Например, конструкциями с отыменными предлогами, мотивирующими действие:

*в соответствии* с решением, приказом, распоряжением;

*в связи* с началом, возможностью, необходимостью;

*в целях* улучшения, ограничения, экономии.

Для создания готовых формул используются также особые слова, которые в других стилях называются *канцеляризмами*:

завизировать, заслушать, надлежащий, непринятие мер и т. д.

6. Для официально-делового стиля характерна тенденция к сокращению числа значений слов, упрощению их семантической структуры. В связи с этим достаточно часто в текстах данного стиля даются точные определения слов и понятий, т. е. четко ограничивается их семантический объ-

ем. Здесь недопустимы полисемия (многозначность), метафорическое использование слов, употребление слов в переносных значениях. Избегать в деловой речи неточностей и двусмысленностей позволяют стандартизованные языковые средства.

7. Хотя нормы деловой речи ориентированы на однозначное употребление слов, иногда используются и образные, метафорические обороты, которые приобретают терминологический смысл: горящая путевка, поток информации, заморозить счет, роза ветров и т. д.
8. В деловой речи имеет свои особенности использование личных местоимений. В практике деловых контактов обычно рекомендуется:
  - 1) обращение на *вы* в следующих ситуациях:
    - а) при обращении к незнакомому или малознакомому адресату;
    - б) в официальной обстановке общения;
    - в) при подчеркнуто вежливом, сдержанном отношении к адресату;
    - г) при обращении к равному и старшему (по возрасту, положению) адресату;
  - 2) использование местоимения *мы* в деловых переговорах, так как переговоры обычно ведутся от юридического (коллективного) лица:
    - мы согласны с необходимостью доработки проекта;
    - мы постараемся решить эту проблему;
    - мы обдумаем Ваше предложение;
  - 3) если речь идет о действиях конкретного лица, представляющего организацию или фирму, то допустимо использование местоимения *я*:

– я свяжусь со своими коллегами и посоветуюсь с ними;

– я позвоню Вам сегодня во второй половине дня;

– я предлагаю навести справки;

4) если при разговоре присутствует третье лицо и приходится говорить при нем, о нем и за него – это лицо называют не *он*, а по имени и отчеству:

– Вадим Петрович подписал контракт такого-то числа;

– Светлана сумела привлечь внимание аудитории.

*Фразеология деловой речи.* Фразеологизмами называют устойчивые обороты речи, целостные по составу и значению сочетания слов и выражений:

биться как рыба об лед;

игра стоит свеч;

ударить по рукам и т. д.

В деловых бумагах воспроизводится ограниченный набор устойчивых оборотов, обусловленный многократной повторяемостью административно-производственных ситуаций.

В связи с указанием (требованием, распоряжением) министерства (ректора университета) о...

В соответствии с достигнутой договоренностью (соглашением)...

В порядке оказания технической (производственной, материальной) помощи...

Деловая речь стремится к точности в передаче смысла и к однозначности толкования. Этой цели служат устойчивые словосочетания, такие как *пункт назначения, высшее учебное заведение, налоговая декларация, акционерное общество, жилищный кооператив*. Для по-

добных словосочетаний характерна высокая повторяемость, что придает деловой речи клишированный, стандартизованный характер.

Близки фразеологизмам следующие устойчивые словосочетания:

принять во внимание;

довести до сведения.

В деловых текстах широко употребляются расщепленные сказуемые, которые тоже превращаются в устойчивые словосочетания:

оказать помощь – вместо «помочь»;

оказать поддержку – вместо «поддержать»;

произвести ремонт – вместо «ремонтировать»;

произвести расследование – вместо «расследовать».

*Синтаксис делового стиля.* Синтаксис делового стиля отражает безличный характер речи. Для этого используются

– возвратные глаголы (жалобы подаются прокурору; перевозка грузов производится; срок выполнения заказа продлевается);

– страдательные конструкции (по конкурсу зачислено 50 абитуриентов; зарегистрировано 120 заявлений).

Характерная особенность деловой речи – преобладание сочинительных союзов, а не подчинительных – «поэтому», а не «потому что». Это связано с тем, что деловая бумага предписывает, а не объясняет. Для деловой речи характерно преобладание сложных предложений, так как простое предложение не может отразить последовательность фактов, подлежащих рассмотрению в официально-деловом аспекте. Характерно употребление сложных синтаксических конструкций, причастных и деепричастных оборотов. Характерен строгий порядок слов в предложении. Это вызвано требованием точности, логичности, последовательности изложения мысли.

Отличие делового стиля от научного – в большем значении инфинитивных конструкций (например: выполнить в указанные сроки) – это связано с предписывающим характером деловых бумаг.

В оформлении текстов деловых документов большую роль играют членение абзацев, рубрикация, постоянные элементы содержания документа: наименования, даты, подписи, принятое для данного документа графическое оформление. Все это имеет первостепенное значение в делопроизводстве, свидетельствует о грамотности составителя документов, его профессионализме и культуре.

### **Речевые ошибки в деловой речи, связанные с незнанием значения слова**

Для того чтобы на практике повысить коммуникативные качества деловой речи, необходимо избегать ошибок, нарушающих ее точность. Во многих случаях речевые ошибки этого рода в деловой речи бывают связаны с незнанием значения слова – таковы, например, ошибки в употреблении паронимов, синонимов, омонимов, многозначных слов. Рассмотрим некоторые из них.

1. Неразличение паронимов (т. е. близких по звучанию, но различающихся по значению слов):

гарантийный – гарантированный;

командированный – командировочный.

- а) подобные пары различаются оттенками значения:

гарантийный талон – гарантированный отпуск;

командированный сотрудник – командировочное удостоверение;

проводить занятия – производить шум;

усвоить урок – освоить производство;

- б) лексической сочетаемостью, стилистической окраской:

запасный выход – запасной вариант;

туристские тропы – туристический бизнес;

в) паронимы могут различаться и грамматической связью:

оплатить проезд – заплатить за проезд.

## 2. Ошибки в употреблении синонимов (слов с одинаковым или очень близким значением и разным звучанием).

Синонимы отличаются оттенками значений, сочетаемостью,

стилистической окраской:

а) различие в оттенках значений: дефект, изъян, недостаток;

дефект – говорят о технических изделиях;

изъян, недостаток – о созданиях природы, о процессах и результатах общественной деятельности;

б) различия в сочетаемости:

будущее лето – грядущие события;

в) различие в стилистической окраске:

будущий (нейтр.) – грядущий (возвыш.);

построить (нейтр.) – соорудить (разг., небрежн.).

## 3. Использование омонимов и многозначных слов.

Омонимы – слова, одинаковые по звучанию и не имеющие между собой ничего общего по значению, например: брак (дефект) – брак (супружество).

В деловой речи следует избегать использования омонимов, чтобы исключить возможность неоднозначного толкования фразы. Рекомендуется также избегать двоякого понимания фразы за счет многозначных слов (т. е. слов, имеющих несколько значений).

Объявление в поликлинике: «После обследования больные *направляются* на лечение по месту жительства».

Читатель объявления сталкивается с неоднозначностью: неясно, направляются ли больные самостоятельно (в этом случае «направляются» означает «отправляются»), или они направляются поликлиникой (получают направление от врача).

#### 4. Плеоназм и тавтология.

*Плеоназм* – частичное совпадение значений слов, образующих словосочетание:

памятный сувенир, свободная вакансия, совместное сотрудничество.

*Тавтология* – смысловые повторы в случаях соседства однокоренных слов:

*Польза от использованных агрегатов... Следует учитывать следующие факты...*

Таковы особенности официально-делового функционального стиля русского языка, а также некоторые виды ошибок, встречающиеся в деловой речи.

#### ***Контрольные вопросы к теме 6***

*Назовите основные черты делового стиля. Какие особенности лексики деловой речи вы знаете? Кратко охарактеризуйте особенности фразеологии деловой речи, синтаксиса деловой речи. Перечислите виды ошибок в деловой речи, связанных с незнанием значения слова.*

## Практическое задание

1. *Укажите речевые ошибки (повторение слов, тавтологию явную и скрытую, плеоназм) в следующих предложениях. Отредактируйте их.*

1. Направление развития экономики в XX веке и у нас, и на Западе приняло ложное направление. 2. Сегодня у нас в гостях гость из Волгограда. 3. Он был настолько болезненный, что все время простуживался и болел. 4. Сложилось странное положение: согласно этому соглашению мы должны добиться таких показателей, которых мы никогда не показывали и показать не сможем. 5. Хочу коснуться еще одного момента, касающегося доверия избирателей: предпринимаемые нами меры ни в коей мере не должны подрывать доверие к государственным учреждениям. 6. Бывает и так, что в ответ на критику вы получаете обратный бумеранг.

2. *Укажите речевые ошибки, связанные с незнанием сочетаемости и значений слов. Исправьте предложения.*

1. Результаты следствия ясны всем. Осталось только резюмировать приговор. 2. Основная причинность потерь урожая – недостаток техники в повседневной работе на полях. 3. В конце концов были нарушены и ритмика игры, и ее финал – ничейный результат никак не соответствовал природному ходу событий. 4. Вообще трудно бывает подсказать, где гроссмейстер совершает ошибку, тем более очевидную. 5. Инициаторами велосекции стали... 6. Высказать свое кредо на перспективу урожая может любой член артели.

3. *Написать «Инструкцию пользователя» к указанному пакету программ по предложению студентов, согласованному с преподавателем.*



## **ТЕМА 7. ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ. ВИДЫ ДОКУМЕНТОВ. ДЕЛОВОЕ ПИСЬМО. СТРУКТУРА, СОДЕРЖАНИЕ И ОФОРМЛЕНИЕ ДЕЛОВОГО ПИСЬМА**

*Официально-деловой текст. Виды документов. Реквизиты и формуляр документа. Деловое письмо. Виды деловых писем. Логическая структура делового письма. Оформительские требования к деловому письму. Структура и расположение частей делового письма.*

### **Официально-деловой текст. Виды документов**

В настоящее время распространенной формой письменной речевой коммуникации является официально-деловой текст.

*Под официально-деловым текстом понимается текст того или иного вида документов, составленных в целях управления или взаимодействия между различными организациями.*

Существуют различные виды документов. Среди документов обиходно-делового стиля различают документы для внутреннего пользования и для внешнего пользования.

*Документы для внутреннего пользования – это управленческие документы различных видов, которые делятся на четыре большие группы.*

1. Организационные – устав, структура управления фирмы или учреждения, штатное расписание, правила внутреннего распорядка, должностные инструкции.
2. Распорядительные – приказы, распоряжения, указания, инструкции и т. д.
3. Информационно-справочные – протоколы, акты, докладные и объяснительные записки, справки и т. д.
4. Документы по персоналу – типовой трудовой договор, заявления, анкеты, характеристики и т. д.

Первая группа документов (организационные) – это основные документы предприятия, учреждения, фирмы. Часть из них являются учредительными документами.

Вторая – документы, с помощью которых осуществляется оперативное руководство организацией.

Третья – информационно-справочные документы – позволяет осуществлять движение информации внутри организации. Например, протокол фиксирует ход и результаты различных заседаний и собраний того или иного подразделения внутри организации или собрания трудового коллектива всей организации.

Четвертая группа – документы, касающиеся лично того или иного сотрудника, его взаимоотношений с предприятием. Самый распространенный документ в этой группе – заявление.

*Документы для внешнего пользования* – это деловая переписка, которая ведется между организациями. Все разнообразие официальной корреспонденции может быть условно поделено на два основных вида:

а) официальная переписка между государственными организациями различных стран, иностранными представительствами и их должностными лицами (ноты, меморандумы и т. д.). Этот вид корреспонденции используется в дипломатической практике;

б) деловые (коммерческие) письма, имеющие часто полуофициальный характер и широко применяемые при осуществлении деловых контактов между фирмами, организациями и т. д.

Таковы основные виды официально-деловых документов.

Существуют общие для разных языковых культур требования к документу. Так, например, юридическая сила документа обеспечивается комплексом *реквизитов* – обязательных элементов оформления документа. К ним относятся следующие: наименование автора документа, адресата, подпись, дата, номер документа, гриф утверждения, печать и др.

Совокупность реквизитов и схема их расположения на документе составляют *формуляр документа*. Формуляр регламентирован стандартами, принятыми в той или иной стране. В России современные требования к оформлению организационно-распорядительной (административной) документации зафиксированы государственным стандартом (ГОСТ Р 6.30–2003 «Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов»).

### **Деловое письмо**

В современном мире возрастает роль телефонов, телефаксов, видеосвязи. Тем не менее, письмо остается чрезвычайно важным средством деловой коммуникации. Через письма ведется предварительное общение перед заключением договора, выясняются отношения, излагаются претензии, делаются предложения, осуществляется обмен информацией. Это связано с тем, что, в отличие от других средств связи, письмо является *документом*. В связи с этим значительная часть деловых контактов осуществляется именно посредством переписки.

*Деловое, или служебное письмо – обобщенное название различных по содержанию документов, служащих средством обмена информацией между учреждениями и лицами в процессе социальной, управленческой и производственной деятельности.*

Письма пишутся по различным поводам и применяются при решении многочисленных оперативных вопросов. Деловые (или, как их принято называть, служебные) письма в зависимости от содержания могут быть сопроводительными, информационными, гарантийными, рекламационными, могут содержать запрос, напоминание, подтверждение, извещение, приглашение и т. д.

Все знают, как много уходит времени и сил на составление и оформление даже небольшого документа – письма, приглашения, заявления. Процесс можно ускорить знанием стандартных требований к содержанию и оформлению деловой корреспонденции.

От того, насколько грамотным и хорошим языком ведется переписка, часто зависит успех предприятия. Для того чтобы достойно

выглядеть и быть правильно понятым партнерами, современный специалист должен знать особенности официальной речи и особенности оформления делового письма. Незнание этих особенностей, незнание оформительских требований затрудняет работу с письмами, а иногда лишает письмо юридической и практической значимости (т. е. делает его бесполезным).

Деловые (служебные) письма в зависимости от содержания можно отнести к разным видам. Перечислим некоторые виды деловых писем:

- 1) *сопроводительное письмо* – сообщает адресату о направлении ему каких-либо документов, перечень которых содержится в самом тексте либо в приложении к нему;
- 2) *циркулярные письма* – имеют одинаковое содержание и направляются нескольким адресатам. Циркулярные письма рассылают вышестоящие организации нижестоящим;
- 3) *информационные письма* – содержат информацию о событиях и фактах, представляющих взаимный интерес для предприятий и организаций. Такие письма имеют обычно традиционное начало типа: «Ставим Вас в известность...» или «Сообщаем Вам...»;
- 4) *письмо-запрос* – имеет целью получение информации о документах и содержит просьбу что-либо выслать;
- 5) *письмо-подтверждение* – является ответом на *письмо-просьбу* подтвердить получение какой-либо корреспонденции, оборудования, материалов и т. д. Такие письма являются ответными и поэтому обязательно включают дату и номер инициативного письма. Для них характерны типовые конструкции: «Подтверждаем получение...», «На № 122/1 от 7 июня 1998 г. сообщаем Вам о получении...».

В российской практике документообразования отсутствует единый стандарт составления и оформления деловых писем или хотя бы их отдельных видов (гарантийного, сопроводительного, рекламационного и т. д.). В связи с этим вид письма не всегда формально отражен на бланке и выясняется только при изучении содержания письма

в целом, что, безусловно, усложняет и замедляет практику документооборота.

### **Логическая структура делового письма**

Деловые письма могут быть одноаспектными (составленными по одному вопросу) и многоаспектными, т. е. содержащими одновременно информацию, гарантию, просьбу, напоминание и т. д.

#### *Пример одноаспектного письма (письмо-подтверждение)*

РФ

МПС Управление Свердловской ж. д.

Грузовой отдел

620021, г. Екатеринбург,

ул. Челюскинцев, 5

15.02.98            № 26/3

Отдел снабжения

Ивановского завода

спецоборудования

623140, Ивановск

На № 2 от 05.02.98

О получении груза № 300

Подтверждаем получение груза № 300 14.02.98.

Благодарим за сотрудничество.

Начальник грузовой службы

Подпись

### Пример многоаспектного письма

Данное письмо содержит одновременно *информацию, предложение, просьбу*:

ПРАД  
России

620089, г. Екатеринбург,  
ул. Белинского, 262

Рег. № 05678 Серия I-АИ

Исх. № 393/8  
12.04.99

Федеральная авиационная служба

Открытое Акционерное Общество  
«Завод гражданской авиации»

Тел.: (3245)202-339

Факс: (3245)605-208

Телекс: (3245)713123 «Вечер»

Генеральному директору  
ОАО «Аэропорт Кольцово»  
Иванову С. П.

ОАО «Завод гражданской авиации» *обладает необходимым количеством производственных площадей и оборудования, имеет высококвалифицированных специалистов* для проведения восстановительных работ при ремонте авиатехники.

Учитывая наш опыт работы в системе гражданской авиации, *предлагаем Вам услуги* по ремонту наземного оборудования.

В случае Вашей заинтересованности *просим подготовить* перечни оборудования, требующего ремонта, а также заявку на изготовление нестандартного оборудования.

И. о. генерального директора

Подпись

Для современной деловой переписки характерна тенденция к ограничению количества аспектов. Однако, независимо от этого, текст делового письма должен отражать три логических элемента: *введение, доказательство и заключение*.

Во *введении* содержатся причины, послужившие поводом для составления письма. В *доказательстве* излагаются факты и делаются выводы. В *заключении* – основной части служебного письма – отражено существо принятого решения или та цель, ради которой составлено письмо (согласие, отказ, предложение и т. д.); *заключение* может быть *активным* и *пассивным*: *активное* – точно указывает, какое действие должен произвести адресат (просьба, приказ и т. д.), *пассивное* – уведомляет адресата о каком-либо факте или событии. В переписке лучше пользоваться прямым *активным заключением*. Не обязательно, чтобы в письме были все три логические части, но заключение должно быть всегда.

**Пример** (*письмо-извещение, содержащее все элементы логической структуры*):

Мы получили Ваше письмо с просьбой о включении Вашей рукописи в тематический план нашего издательства. (*введение*)

По оценке рецензента, с которой редакция согласна, рукопись написана не в соответствии с заявленной темой и содержит большое количество фактических ошибок. (*доказательство*)

В таком виде рукопись не может быть принята к изданию. Мы возвращаем ее Вам вместе с рецензией и заключением редактора. (*заключение*)

### **Оформительские требования к деловому письму**

При оформлении официальной и деловой корреспонденции необходимо придерживаться следующих правил:

- 1) использовать бланк или лицевую сторону листа (в США и Великобритании допускается писать и на оборотной стороне листа, делая соответствующие пометы);
- 2) желательно занимать не более одной страницы;
- 3) каждая страница, кроме первой, нумеруется арабскими цифрами;

- 4) служебные письма печатаются на принтере четким шрифтом черного цвета;
- 5) в тексте не допускаются подчистки и исправления;
- 6) письмо печатается минимум в двух экземплярах (копия письма хранится у организации-отправителя);
- 7) письмо складывается в конверт текстом внутрь, наиболее важные деловые письма не сгибаются, а посылаются в больших плотных конвертах.

### **Структура и расположение частей делового письма**

В деловой практике принято составлять служебные письма на заранее отпечатанных бланках. Внешний вид бланка – визитная карточка фирмы, поэтому трафарет его должен быть продуман до мелочей. В российской практике составления деловых бумаг графический рисунок реквизитов на бланках различных организаций жестко не закреплён. В результате облик бланков разных организаций значительно отличается.

Возможно *угловое* и *продольное* расположение реквизитов. Независимо от этого, наиболее часто имеют место следующие *элементы делового письма*:

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| 1) заголовок                           |                                      |
| 2) внутренний адрес                    |                                      |
|  | 3) дата письма                       |
| 4) вступительное обращение             |                                      |
| 5) указание на общее содержание письма |                                      |
| 6) текст письма                        |                                      |
|  | 7) заключительная формула вежливости |
|  | 8) подпись                           |
| 9) указание на приложения              |                                      |
| 10) указание на рассылку копий         |                                      |



Охарактеризуем перечисленные составные части делового письма.

*Заголовок* включает имя (фамилию) или наименование организации и адрес отправителя или организации-отправителя, номер и условное название телетайпа, факса, номер телефона, названия коммерческих кодов.

*Внутренний адрес, наименование и адрес получателя письма* приводятся такими же, как они написаны на конверте. Они должны содержать почтовый индекс адресата, название страны, области, города, улицы, номер дома, квартиры, имя. В зарубежной практике последовательность реквизитов на конверте обратная: имя, номер дома, название улицы, город, штат (провинция), страна, почтовый индекс адресата. Если речь идет о широко известной фирме, название улицы может не указываться (например, Москва, Государственная Дума). Если письмо адресуется отдельному человеку – должностному лицу организации, то после фамилии (через запятую) указывается его должность. Перед фамилией принято указывать звание (профессору, академику).

*Дата* отправления письма (при *продольном* расположении реквизитов она обычно пишется в правом углу) обозначается одним из следующих способов:

4 октября, 2001

4 окт., 2001

4 октября, 2001 г.

4 окт., 2001 г.

При международной переписке не рекомендуется использовать вариант записи даты типа 5.4.99, так как по американской традиции это значит 4 мая 1999 года, а по британской – 5 апреля 1999 года.

*Вступительное обращение* помещается через 2–4 интервала под внутренним адресом с красной строки или сразу от левого поля. Используются следующие формулы обращения: уважаемые коллеги, уважаемый господин Директор, уважаемые господа, уважаемый (имя-отчество). После обращения в русском и британском вариантах рекомендуется ставить запятую, в американском – двоеточие.

Выбор формы обращения зависит от уровня отношений между автором и адресатом. В обычной деловой переписке обращение должно быть умеренно сдержанным и не ставить под сомнение достоинство ни автора, ни адресата письма. Другое дело, когда между партнерами по переписке сложились дружеские отношения. В этом случае обращение может выходить за рамки строгой официальности.

*Указание на общее содержание письма* обычно располагается перед основным текстом письма, для того чтобы привлечь внимание лица, разбирающего почту. Наиболее часто используются следующие языковые формулы:

1) Уважаемые господа!

*Заказ № 245 на автомобили «Матиз»*

Мы получили ваше письмо...

2) Уважаемые господа,

*Касательно аккредитива №...*

Мы получили вашу телеграмму...

3) *Об изменении...*

*О направлении...*

*Об отмене...*

4) *По делу Иванова С. П. против АО «Квант»*

В международной практике указание на общее содержание письма обычно подчеркивается, в российской – это не принято.

*Текст письма* начинается через 4 интервала после обращения. В начале основного текста письма рекомендуется использовать формулу «На ваш № 123/1 от 29 июня 2005 г....». Если текст короткий, он

набирается в разрядку и с увеличением интервалов между абзацами (строками). Типичными для делового письма являются следующие фразы:

а) *в начале письма* – Рады сообщить Вам..., Благодарим за письмо от (число)..., Примите, пожалуйста, наши извинения за задержку ответа..., К сожалению, мы не можем удовлетворить Вашу просьбу... и др.;

б) *в содержании письма* – Мы совершенно уверены в том, что..., В связи с Вашей просьбой сообщаем..., В случае задержки в поставках..., Мы не можем принять Ваше предложение по следующим причинам... и др.

*Заключительная формула вежливости* – это этикетное выражение уважения автора письма к адресату. Оно следует за текстом через два интервала вниз, занимая одну, две или более строк. Заключение обычно начинается примерно от середины страницы, с заглавной буквы, и не содержит никаких сокращений. Принятые формулы вежливости: Всего наилучшего, Всего доброго, Надеемся на скорый ответ, Искренне Ваш, Выражаем самые добрые пожелания и надеемся на дальнейшее сотрудничество, С уважением – и др.

*Подпись* ставится через 6–8 интервалов на правой стороне листа под заключительной формулой и содержит фамилию автора в рукописном и печатном вариантах. Название должности или ученая степень лица или название соответствующего отдела предприятия в российских документах обычно проставляются напротив подписи сразу от левого поля или немного отступив от него вправо. Эти данные печатаются на одной-двух строках.

Приведем пример делового письма, включающего некоторые из вышеназванных единиц информации:

Федеральная авиационная  
служба России  
Омский летно-технический  
колледж гражданской авиации  
644103, г. Омск-103  
Тел/факс 16-43-42  
№ 425 от 2 марта 2008 г.

620025, РФ  
г. Екатеринбург  
аэропорт Кольцово  
ул. Спутников, 6  
Свердловское  
а/предприятие  
Командиру

Доводим до Вашего сведения, что в мае-июне 2008 г. состоится выпуск курсантов колледжа по специальностям:

2010 РЭА ЛА – Техническая эксплуатация радиоэлектронного  
оборудования воздушных средств,

2010 РТО – Техническая эксплуатация средств радиотехнического  
обеспечения полетов.

Для проведения персонального распределения прошу до 15 апреля 2008 г. сообщить возможность и условия трудоустройства. Оплата за выпускников не производится.

С уважением,  
Директор колледжа

Подпись

Таковы общие принципы составления и оформления делового письма.

### ***Контрольные вопросы к теме 7***

*Дайте определение официально-делового текста. Какие существуют виды документов? Что такое реквизиты и формуляр документа? Что такое деловое письмо? Какие виды деловых писем вы знаете? Перечислите оформительские требования к деловому письму. Какова структура делового письма?*

## Практическое задание

1. *Определите коммуникативные цели приведенного ниже делового письма. Назовите его тип. Охарактеризуйте текст письма с точки зрения аспектов содержания (одноаспектное / многоаспектное):*

Уважаемые господа!

Благодарим за Ваше письмо от ... 2003 г. и сообщаем, что мы принимаем Ваше предложение.

Нас устраивают предлагаемые Вами условия исполнения заказа, за исключением сроков исполнения. Мы хотели бы обсудить этот вопрос с Вашим представителем.

В случае Вашего согласия просим сообщить обратной почтой о возможности приезда к нам Вашего представителя.

С уважением

(подпись)

2. *Определите тип приведенных ниже деловых писем (извещение, подтверждение, напоминание, просьба, ответ, сопроводительное письмо). Ответ обоснуйте.*

1. На Ваш запрос сообщаем, что все компоненты автобусных воздушных кондиционеров и транспортных морозильных устройств имеют подтверждение стандарту ISO 9001.

2. Просим Вас сообщить, когда и на каких условиях Вы можете поставить нам 200 комбайнов марки В-45.

3. С сожалением сообщаем, что кадровая ситуация в нашем университете не позволяет положительно откликнуться на Ваше предложение о работе у нас.

4. В ответ на Ваш запрос сообщаем, что ООО «Кольмекс» осуществляет поставки в Россию концентрата циркониевого порошкообразного (КЦП), производства Вольногорского ГГМК. Поставки осу-

ществляются в г. Ростове н/Д партиями по 10–15 т автомобильным транспортом.

5. Подтверждаем получение Ваших предложений, изложенных в письме № 01-05.326 от 15.03.2003.

6. Напоминаем Вам, что в соответствии с договором 24-16 от 16.03.2002 Вы должны завершить разработку проекта до 16.11.2002. Просим Вас сообщить состояние работы.

7. Высылаем запрошенные Вами сертификаты качества поставленных ранее кондиционеров.

Получение просим подтвердить.

*3. Составьте сопроводительные письма для отправки следующих документов: 1) приложение к договору; 2) каталог выставки-ярмарки. В тексте используйте языковые модели, соответствующие данному типу писем.*

*4. Составьте письма-предложения с приглашениями принять участие: 1) в выставке технического оборудования; 2) студенческой научной конференции; 3) выставке-продаже бытовой техники.*

*5. Прочитайте пример (текст приказа):*

### ПРИКАЗ

директора Института минералогии

№ 20

«25» июля 2003 г.

г. Хабаровск

О материальном поощрении работников института

В соответствии с «Положением о материальном стимулировании работников института...»

## ПРИКАЗЫВАЮ:

- 1) выплатить денежную премию за 2000 г. следующим работникам:

Ф. И. О.

Ф. И. О.

Ф. И. О.

- 2) произвести выплату премии в указанных размерах согласно Приложениям 1 и 2 к настоящему приказу.

Приложение 1. ....

Приложение 2. ....

Заведующий институтом доктор геологических наук

..... Ф. И. О.

(подпись)

*Исправьте следующий текст приказа, отделив констатирующую часть от распорядительной. Оформите и допишите документ в соответствии с правилами оформления распорядительных документов. Обратите внимание на использование соответствующих данному виду документа языковых моделей:*

## ПРИКАЗ

В целях расширения спектра образовательной деятельности вуза, в соответствии с реально складывающейся конъюнктурой на рынке интеллектуальных услуг и во исполнение Постановления Ученого совета университета от 28.04.98 г., протокол № 8, приказываю:

организовать Институт современных технологий управления...

утвердить временное положение об...

назначить директором...

Контроль за исполнением настоящего приказа...

## **ТЕМА 8. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТЧИКОВ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

*Профессиональные особенности. Тип личности и темперамент программиста. Индикатор типов личности Майерс-Бриггс (Myers-Briggs Type Indicator – MBTI). Личная эффективность и лидерство. Коэффициент эмоционального интеллекта.*

### **Профессиональные особенности**

Программирование является творческой деятельностью на всех этапах создания проекта – начиная с определения целей программы и заканчивая ее кодом, написанным на каком-либо языке программирования. Творческое начало – это то, что роднит программирование с искусством и наукой.

Однако программирование – это не искусство, в том смысле, что это не художественное творчество. Программирование также не наука, так как в программировании нет системы знаний о закономерностях создания программ. Даже выдающийся программист не сможет заранее утверждать, что архитектура новой программной системы будет успешной. Единственный «научный» прогноз, который он в состоянии сделать, – это увидеть в архитектуре новой системы источники возможных будущих проблем.

Итак, программирование – это не искусство и не наука. Что же это такое? В Толковом словаре В. И. Даля есть определение, которое точно описывает этот род занятий: «рукодельное мастерство, ручной труд, работа и умение, коим добывают хлеб». Это определение *ремесла*. Действительно, в настоящее время программирование далеко отстоит от стадии индустриального производства программ. А если это ремесло – то путь к мастерству лежит в нем только через опыт. Нельзя научиться программированию теоретически, как нельзя теоретически научиться писать романы, картины или музыку.

Программирование – это творчество, но творчество, имеющее специфические особенности. Профессиональное творчество про-



граммистов принципиально отличается от творчества в науке и искусстве.

1. Современные программные системы создаются коллективами от нескольких до тысяч программистов, в то время как художник и ученый работают практически в одиночку.
2. Есть еще нечто, что отличает труд профессионального программиста от труда ученого и художника. Ученый работает с упрощенной моделью, в которой он абстрагируется от большинства деталей реального мира, несущественных для его целей. Художник тоже работает с абстракциями. Ему достаточно лишь сделать намек, абрис (контур) объекта творчества, и на этом его работа закончена. Остальное пусть додумывает слушатель, зритель, читатель.

Программист, как и ученый и художник, работает с абстракциями, но ему приходится держать в голове гораздо больше абстракций, чем ученому, и прорабатывать их намного детальнее, чем художнику. Помимо этого, он должен обладать развитым системным мышлением, чтобы видеть взаимосвязи между элементами своих абстракций на всех уровнях, а также взаимосвязи между уровнями. Кроме того, программист должен обладать маниакальной усидчивостью и сосредоточенностью для проработки всех деталей и перебора всех вариантов поведения своих абстракций.

3. Наконец, еще одна особенность программистского творчества — это постоянное обновление информационных технологий, которые программист должен знать и успешно применять в своей работе — т. е. он должен постоянно учиться.

Еще в начале 1970-х годов выдающийся советский ученый академик А. П. Ершов сказал: «Программист должен обладать способностью первоклассного математика к абстракции и логическому мышлению в сочетании с эдисоновским талантом соорудить все что угодно из нулей и единиц. Он должен сочетать аккуратность бухгалтера с

проницательностью разведчика, фантазию автора детективных романов с трезвой практичностью экономиста».

Одним словом, профессиональный программист обязан сочетать в себе легкость и талант Моцарта с усидчивостью и дотошностью Сальери. В этом и заключаются профессиональные особенности программиста.

### **Тип личности и темперамент программиста**

Каждый человек индивидуален в своих внешних реакциях на окружающую действительность. Но можно выделить в нем устойчивое ядро природных качеств, которое определяет основную линию его поведения в команде. И это ядро будет типичным, позволяющим провести классификацию человеческих качеств по типу личности. Тип – это абстрактная модель личностных характеристик, присущих определенной совокупности людей. Для определения индивидуальных типов личности в мире было разработано более 150 моделей.

Наиболее популярным и широко применимым на протяжении последних 40 лет является индикатор типов личности Майерс-Бриггс (Myers-Briggs Type Indicator – MBTI). Этот индикатор основан на выявлении противоположных качеств по четырем шкалам:

- 1) два противоположных способа пополнения энергии и сосредоточения внимания: E – extroverted (экстраверты) – I – introverted (интроверты);
- 2) два способа сбора информации: S – sensing (конкретное восприятие, ощущение) – N – intuitive (интуиция);
- 3) два способа принятия решений: T – thinking (мышление, логика) – F – feeling (чувство, этика);
- 4) два способа организации взаимодействия с миром: J – judging (рациональный) – P – perceiving (иррациональный).

Символичная деталь состоит в том, что первая информация на русском языке по типологии MBTI появилась в переводе книги, посвященной именно психологии программирования (речь идет о книге Б. Шнейдермана «Психология программирования», М., 1984).

Различные возможные комбинации четырех базовых характеристик формируют 16 психологических типов. Обозначим их условными именами (по В. Гуленко).

- |                            |                       |
|----------------------------|-----------------------|
| 1. ENTP – Искатель         | 5. ENFJ – Наставник   |
| 2. ISFP – Посредник        | 6. ISTJ – Инспектор   |
| 3. ESFJ – Энтузиаст        | 7. ESTP – Маршал      |
| 4. INTJ – Аналитик         | 8. INFP – Лирик       |
| 9. ESFP – Политик          | 13. ESTJ – Управитель |
| 10. INTP – Критик          | 14. INFJ – Гуманист   |
| 11. ENTJ – Предприниматель | 15. ENFP – Советчик   |
| 12. ISFJ – Хранитель       | 16. ISTP – Мастер     |

**Пример.** Классификация типов личности по видам профессиональной деятельности.

|                                  | Логика (Т)   | Этика (F)  |
|----------------------------------|--|--|
| <b>Конкретное восприятие (S)</b> | <i>Управленцы</i><br>маршал, мастер, управитель, инспектор   | <i>Социалы</i><br>политик, посредник, энтузиаст, хранитель |
| <b>Интуиция (N)</b>              | <i>Ученые</i><br>Предприниматель, аналитик, искатель, критик | <i>Гуманитарии</i><br>Наставник, гуманист, советчик, лирик |

Специфика программистской работы обуславливает общность психологических черт большинства программистов. Большинство из них, как показывает опыт, принадлежат к двум типам:

- Инспектор ISTJ (интроверт + конкретное восприятие + логика + рациональный способ взаимодействия с миром);
- Аналитик INTJ (интроверт + интуиция + логика + рациональный способ взаимодействия с миром).

Причем характеристики S (sensing) и N (intuitive) среди программистов делятся примерно поровну.

*К подтипу S* (ощущение, конкретное восприятие) относятся разработчики, живущие в фактическом мире достижимого сегодня. Они конкретны, точны и практичны. Стремятся к специализации. Из них получаются успешные управленцы и настойчивые в реализации программисты. Устанавливают порядок и работают в рамках системы, организуя выполнение задач и завершая их в срок и в рамках бюджета. Люди типа «*Инспектор*»:

- любят основательность и детальность, справедливость, практичность; они спокойны, серьезны, настойчивы;
- проявляют решительность в критических ситуациях, являются хранителями традиций;
- просты и чужды манерности, трудолюбивы и упорны;
- могут разбираться в сложных и многогранных задачах;
- не выносят небрежного отношения к работе.

*К подтипу N* (интуиция) относятся разработчики, которые обладают широким взглядом, абстрагируются от технических деталей, любят обобщать и теоретизировать. Из таких получаются успешные системные аналитики и архитекторы. Люди типа «*Аналитик*» это:

- наиболее самоуверенные люди, безгранично верящие в себя и в свои силы; живут своим внутренним миром;
- интересуются будущим больше, чем прошлым;
- умеют применять на практике теоретические модели;
- абсолютно не признают авторитетов, которые базируются на положении, звании или прошлых заслугах, полагаются только на свое собственное мнение, невзирая на лица;
- участвуют в жизни, как бы участвуя в игре на гигантской шахматной доске, изобретая все новые и новые стратегические и тактические ходы;

– склонны хвалить за достигнутое и избегают обсуждать негативные черты других людей; предпочитают двигаться вперед, а не копаться в недостатках.

Согласно классификации В. Гуленко, большинство разработчиков ПО как рациональных интровертов следует по темпераменту относить к флегматикам. Это означает, что программисты – люди спокойные как внешне, так и внутренне. Они настойчивые и упорные труженики, но им требуется время для сосредоточения внимания при переключении на другой объект. Интровертная рациональность делает их сдержанными и закрытыми, не реагирующими на внешние раздражающие факторы.

Это вовсе не означает, что программист не способен вспылить. Просто чтобы довести его до такого состояния, надо потратить много сил. Это самый уравновешенный из всех темпераментов. Видимо, обладатели других темпераментов в условиях постоянной неопределенности и изменений, жесткого давления сроков и заказчиков выживают не так успешно.

Типы «Инспектор» и «Аналитик», безусловно, не единственные психотипы, которые востребованы в разработке ПО. В каждом проекте разработки программного продукта много других работ: бизнес-анализ, проектирование эргономики, графический дизайн, разработка пользовательской документации, наконец, руководство командой. Эти работы с программированием не имеют ничего общего. Для них требуется совершенно другая квалификация и другой склад мышления. При кустарном производстве программ эти задачи, как правило, поручаются программистам, которые не умеют и не любят их решать. В силу своей интроверсии, граничащей с аутизмом, программист просто не в состоянии увидеть свою программу глазами пользователя. Современный пользователь, работая с системой, не обязан знать, как она устроена. Подобная система – типичное творение аутиста, которому важнее видеть, как работает его программа, чем разбираться, что она делает для пользователя.

В связи с этим неразумно загружать программистов несвоей им работой. В команде, помимо программистов, должны быть бизнес-аналитики, эргономисты, дизайнеры, документалисты (технические писатели). Разделение труда – залог перехода от кустарного производства к более эффективному промышленному производству.

### **Личная эффективность и лидерство**

*Лидерство – это, в первую очередь, умение эффективно управлять собственной жизнью и только потом – другими людьми.*

Стивен Кови выделяет три ступени развития личности.

1. *Зависимость*. Человек рождается неэффективным и полностью зависимым от других. На оси зрелости зависимость выражена *Ты-парадигмой* – *ты* обо мне заботишься; *ты* справляешься с чем-то ради меня; *ты* не справился; в неудаче я обвиняю *тебя*.

2. *Независимость* выражена *Я-парадигмой* – я могу это сделать; я несу ответственность; я полагаюсь на самого себя; я могу выбирать. Личное лидерство, независимость – это важнейшие достижения человека в жизни. Некоторые философские учения видят в независимости высшую точку развития человека.

3. *Взаимозависимость* выражена *Мы-парадигмой* – *мы* можем это сделать; *мы* можем взаимодействовать; *мы* можем, объединив наши усилия, создать вместе что-то более значительное. Однако для успешного взаимодействия необходимо умение контактировать с людьми.

### **Коэффициент эмоционального интеллекта**

За последние 40 лет в исследованиях психологов выяснилось, что умение контактировать с людьми не менее важно для личного успеха и успеха организаторского, чем профессиональная компетентность.

Выяснилось, что лидерские способности человека на 80 % определяются коэффициентом эмоционального интеллекта (Emotional Intelligence). По аналогии с IQ его называют EQ. Что это такое?

EQ состоит из трех компонентов:

- 1) самосознание (понять свои собственные чувства);
- 2) самоконтроль (научиться управлять своими чувствами);
- 3) эмпатия (научиться видеть мир глазами другого человека, научиться сопереживанию и взаимопомощи).

Эмоциональный интеллект начинается с понимания своих эмоций. Только осознав свои чувства и научившись управлять ими, человек может научиться понимать чувства других людей и, что еще важнее, понимать причины, которые их вызвали. Люди с высоким значением EQ хорошо владеют своими чувствами, сохраняют самообладание в любой обстановке, менее подвержены стрессам, умеют с юмором относиться к себе и к ситуации. Без развитого эмоционального интеллекта невозможно понять других людей и, следовательно, понять, как их мотивировать на достижение успеха в общем деле.

Если у вас недостаточный уровень EQ, нет смысла отчаиваться. В отличие от IQ, который формируется в ранней молодости, а затем практически не меняется, EQ можно повышать на протяжении всей жизни.

### **Качества эффективного лидера**

1. Одно из основных качеств эффективного лидера – это умение правильно определять свои цели и способность на них фокусироваться. «Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него никакой ветер не будет попутным», – сказал римский философ Сенека 2000 лет назад.

2. При этом важно помнить, что какие бы цели мы себе ни ставили, они должны основываться на универсальных человеческих принципах.

*Универсальные принципы – это законы бытия в человеческом сообществе, которые столь же реальны, неизменны и бесспорны, как закон гравитации.*

Почти все религии согласны в одном: единственно возможное на земле счастье человека состоит в том, чтобы следовать заповедям (универсальным принципам), которые на языке современных понятий можно сформулировать так: «Человек – высшая ценность»; «Совершенствуй себя»; «Совершенствуй мир».

Универсальные принципы – это объективная реальность, в которой мы существуем и действуем, это фундаментальные законы, управляющие цивилизованным человечеством на всем протяжении истории. Их невозможно нарушить или обойти. Можно сравнить *цели* с берегом, к которому стремится корабль, а *принципы* – с маяками, которые указывают вам путь.

Но мало определить *цели* и *принципы* их достижения – надо еще быть эффективным при движении по выбранному пути. Психолог Стивен Кови предлагает метод, позволяющий повысить личную и управленческую эффективность. Все текущие дела предлагается разделить на четыре группы, чтобы определить приоритеты выполнения этих дел:

|                  | Срочные  | Не срочные   |
|------------------|--|--|
| <b>Важные</b>    | <p>I</p> <p>Критические ситуации</p> <p>Неотложные проблемы</p> <p>Задачи с «горящим сроком»</p> | <p>II</p> <p>Восстановление</p> <p>Развитие</p> <p>Планирование</p> <p>Поиск возможностей</p> <p>Взаимоотношения</p> |
| <b>Не важные</b> | <p>III</p> <p>Совещания</p> <p>Телефон</p> <p>Переписка</p>                                      | <p>IV</p> <p>Пустая трата времени</p>  |



Суть управления временем на основе приоритетов состоит в следующем:

- важные и срочные – делаем в первую очередь;
- важные и не срочные – делаем в первую очередь;
- срочные, но не важные – не делаем;
- не срочные и не важные – не делаем.

Нужна воля, чтобы сказать «нет» срочным, но не важным делам. Нужна воля, чтобы найти время на важные, но не срочные дела. Но это путь к независимости и эффективности.

### ***Контрольные вопросы к теме 8***

*Каковы профессиональные особенности программиста? Что такое индикатор типов личности Майерс-Бриггс (Myers-Briggs Type Indicator – MBTI)? Как соотносятся личная эффективность и лидерство? Как коэффициент эмоционального интеллекта характеризует качества лидера команды?*

## **ТЕМА 9. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ**

*Российские и западные традиции работы в коллективе. Группа и команда. Командные роли. Описание типов командных ролей. Этапы формирования команды. Управление командой.*

Идеи командного менеджмента на Западе зародились в начале 1980-х годов. Эффективность команд одними из первых оценили такие гиганты, как «Procter & Gamble» и «Boeing». Суть всех командных подходов состоит в том, что они декларируют своей высшей ценностью командную работу, т. е. ориентированность на людей и их взаимодействие, а не на процессы и средства.

### **Российские и западные традиции работы в коллективе**

По сути, все западные «новации» по работе команд были попыткой открыть заново для индивидуалистской западной культуры основы коллективизма, давно известные в России. Один из основателей западной гуманистической психологии Виктор Франкл писал, что на него огромное влияние оказали именно сочинения русских писателей – Л. Толстого и Ф. Достоевского – которых он постоянно цитировал в своих трудах.

Если вспомнить историю, то для российского менталитета командная работа – достаточно привычный вид коллективной деятельности. С XIII в. в России существовали производственные артели – различные формы добровольных объединений людей с целью осуществления общей хозяйственной деятельности. Например, артели плотников, рыболовов, земледельцев и др. Русская рабочая артель являлась одной из традиционных основ народной жизни. Она была добровольным товариществом равноправных работников, призванных на основе взаимопомощи и взаимовыручки решать практически любые хозяйственные и производственные задачи. Равноправием артель резко отличалась от капиталистического предприятия. Равноправие при этом не означало уравниловки – распределение дохода осуществлялось по труду.

Суть российского коллективизма в том, что человек ощущает себя элементом органичной системы, где он выполняет свою функцию, свою задачу, совершенно особенную, которую не может выполнять никто другой. Артель позволяла сочетать склонность русского человека к самостоятельному, даже обособленному труду с коллективными усилиями.

Позднее, во времена СССР распространение получили рабочие бригады, а в сфере интеллектуального труда – временные научные творческие коллективы, которые объединялись на основе общности цели, взаимопомощи и коллективной ответственности за результат. Работа в них предполагала самоорганизацию и взаимный контроль, ясность общих целей и ценностей, коллективную ответственность за результаты труда, эффективное использование индивидуального и группового потенциала.

Конформизм и соглашательство скорее присущи западному менталитету. На пути к индивидуальному успеху западный человек должен научиться делать многое из того, что противоречит его взглядам и убеждениям, должен уметь приспосабливаться к мнению людей, от которых зависит его продвижение по социальной лестнице. Отсюда склонность подчиняться авторитету группы и менять свое мнение в зависимости от мнения других.

### **Группа и команда**

Следует различать группу людей, формально объединенных для выполнения связанных работ, и команду, способную к самоорганизации, самоуправлению и развитию (табл. 1).

Таблица 1

## Группа и команда

|                                 | <i><b>Группа</b></i>                                      | <i><b>Команда</b></i>  |
|---------------------------------|---|--|
| <i><b>Цель</b></i>              | Ставится узкая задача, общие цели не проясняются.         | Ясные, принятые всеми цели и стратегия их достижения.                                |
| <i><b>Участие в работе</b></i>  | Выполнение должностных инструкций и распоряжений.         | Активная позиция, нацеленность на результат, личная ответственность.                 |
| <i><b>Ролевая структура</b></i> | Строгое распределение ролей, должностей, обязанностей.    | Разделение компетенций. Гибкая структура. Ротация ролей.                             |
| <i><b>Руководство</b></i>       | Администрирование, наличие формального лидера-начальника. | Лидерство на основе компетентности и доверия, наставничество, помощь и поддержка.    |
| <i><b>Принятие решений</b></i>  | В основном приказы и решения, принятые большинством.      | Эффективные процедуры принятия решений на основе доверия и взаимовыгоды.             |
| <i><b>Конфликты</b></i>         | Замалчивание, сокрытие, игнорирование.                    | Признание, интеллектуальная конкуренция, эффективное разрешение.                     |
| <i><b>Взаимодействие</b></i>    | Закрытость, избегание критики, принцип «не высываться».   | Доверие, свобода, проявление инициативы.   |
| <i><b>Коммуникация</b></i>      | Через формального лидера, служебная переписка.            | Открытость, уверенность друг в друге и взаимное уважение.                            |
| <i><b>Творчество</b></i>        | Стереотипность, работа по правилам.                       | Гибкость и адаптивность, рост компетенций, раскрытие творческого потенциала каждого. |

Разные работы требуют разной формы организации. Когда внешние условия хорошо известны, а функции исполнителей постоянны, команды не нужны, так как они могут принести только сбой в отлаженный механизм. Команды требуются там, где разрабатывается новый продукт, требования к которому и внешние условия постоянно меняются, где впервые применяются новые производственные технологии, где требуются интеллектуальные и творческие усилия.

## Типы командных ролей

Если практике коллективизма русского программиста учить не надо, то с теорией, созданной американскими психологами, стоит познакомиться. Специалисты считают, что существует лишь *девять* командных ролей, баланс которых является решающим фактором успеха в командной работе.

Таблица 2

Типы командных ролей

| N | Тип                                | Достоинства  | Допустимые недостатки  |
|---|------------------------------------|--|--|
| 1 | <b>Генератор идей</b>              | Креативен, решает сложные проблемы.  | Отстаивает право собственности на идею, пренебрегает сотрудничеством.                  |
| 2 | <b>Исследователь ресурсов</b>      | Легко общается с людьми, лучший кандидат для ведения переговоров.                                  | Быстро теряет интерес к начатому делу.   |
| 3 | <b>Координатор</b>                 | Умеет задействовать ресурсы группы, обобщает, ставит цели, руководит.                              | Может присваивать достижения команды.  |
| 4 | <b>Мотиватор</b>                   | Бросает вызов, подталкивает к действиям, обладает напором и мужеством для преодоления препятствий. | Не сдержан в выражениях, не способен исправить ситуацию с помощью юмора или извинения. |
| 5 | <b>Аналитик (критик)</b>           | Дает взвешенную оценку идей.   | Внушает пессимизм, циничен.  |
| 6 | <b>Вдохновитель (гармонизатор)</b> | Устраняет трения, сплочает, умеет слушать других.  | Нерешителен, избегает конфликтных ситуаций.  |
| 7 | <b>Реализатор (исполнитель)</b>    | Эффективен, организован, практичен. Претворяет идеи в практические дела.                           | Оказывает сопротивление нововведениям.   |
| 8 | <b>Контролер (педант)</b>          | Добросовестно совершенствует. Ищет упущения.   | Навязчивое стремление к достижению совершенства.                                       |
| 9 | <b>Специалист</b>                  | Увлечен и высокопрофессионален.  | Игнорирует факты вне сферы своей компетентности.                                       |

Как видим, некоторые типы командных ролей совпадают по названию с названиями личностных типов по В. Гуленко. Однако это не одно и то же.

*Личностный тип – это ядро личности человека, которое определяет тип взаимодействия человека с окружающим миром независимо от его роли в команде.*

*Командная роль – это модель поведения в данной команде. Она зачастую зависит от состава команды. В одной команде человек может выступать в роли генератора идей, а в другой, например, в качестве аналитика или исполнителя.*

Тем более следует различать командные роли и функциональные роли (должностные функции). Люди, выполняющие одни и те же должностные функции в проекте, например, тестирование, могут исполнять разные командные роли.

Ошибкой является подбор в команду подобных себе людей. Правильно подобранные «лебедь, рак и щука», как правило, оказываются гораздо успешнее «родственных душ». Единообразие – это единомыслие и стагнация.

Рассмотрим более подробно каждую из командных ролей.

Таблица 3

Описание типов командных ролей

| <i>Описание</i>   | <i>Кредо</i>   |
|---|--|
| <b><i>Генератор идей</i></b>  |  |
| Оригинальный мыслитель, который дает жизнь новым идеям. Независимый сотрудник с развитым воображением.<br><br>Подобно остальным людям, имеет негативные черты характера – может быть чрезмерно чувствителен к критике. Для успеха генератору идей необходимы конструктивные отношения с руководителем или координатором группы. | Когда проблема ставит вас в тупик, попробуйте проанализировать ее со всех сторон. Там, где есть проблема, найдется и решение. Чем больше проблема, тем больше вызов.<br><br>Не беспокоить, гений работает.<br><br>Хорошие идеи всегда сначала кажутся странными. Идеи рождаются в мечтах.<br><br>Без постоянного новаторства невозможно движение вперед. |

| <i><b>Исследователь ресурсов</b></i>   |  |
|--|--|
| <p>Также как и генератор идей, в состоянии привнести новые идеи в группу, но эти идеи будут заимствованы извне, благодаря широким контактам. Несколько бесцеремонный, гибкий, ищет благоприятные возможности. Обычно разговаривает по телефону или находится где-нибудь на встрече. Не дает развиваться групповой инертности.</p> <p>К отрицательным качествам характера относятся лень, самодовольство. Иногда требуется кризис или давление обстоятельств, чтобы его мотивировать.</p> | <p>Мы могли бы сделать на этом состояние.</p> <p>Чужие идеи необходимо воровать с гордостью.</p> <p>Никогда не изобретай заново колесо.</p> <p>Возможности появляются в результате ошибок других людей.</p> <p>Вы уверены, что мы не можем воспользоваться этим?</p> <p>Всегда можно позвонить, чтобы выяснить необходимый вопрос.</p> <p>Потраченное на разведку время редко бывает потрачено зря.</p>                          |
| <i><b>Координатор</b></i>  |  |
| <p>Обычно формальный лидер группы. Руководит и направляет группу в сторону достижения целей. Может заранее определить, кто из работников хорош для выполнения необходимых задач. Спокойный, уверенный и распорядительный.</p> <p>Однако иногда склонен к излишнему доминированию – в этом случае группа становится продолжением его сильного «Я».</p>  | <p>Давайте всегда помнить об основной цели.</p> <p>У кого есть что добавить к этому?</p> <p>Нам необходимо достичь консенсуса прежде, чем мы двинемся дальше.</p> <p>Никогда не думайте, что молчание означает согласие.</p> <p>Я думаю, что мы можем дать шанс кому-то еще.</p> <p>Умение правильно делегировать полномочия – это искусство.</p> <p>Менеджмент – это умение организовать людей для выполнения любой работы.</p> |

| <i>Мотиватор</i>  |  |
|---|--|
| <p>Энергичен и способен внедрять идеи. Видит мир как проект, который требует внедрения. Обычно уверенный, динамичный, эмоциональный, импульсивный. Мотор группы.</p> <p>Но может быть раздражительным, несдержанным, нелюбезным.</p>  | <p>Просто сделай это!</p> <p>Сначала скажи «нет», а потом вступай в переговоры.</p> <p>Если Вы говорите «да, я это сделаю», я считаю, что так оно и будет.</p> <p>Меня не удовлетворяет то, что мы добиваемся всего, чего можем добиться.</p> <p>Я могу быть резким, но, по крайней мере, я прав.</p> <p>Я заставлю всех работать.</p> <p>Когда продвижение к цели становится все труднее, за дело берутся крутые.</p> |
| <i>Аналитик (критик)</i>  |  |
| <p>Оценивает предложения и занимает позицию наблюдателя за их продвижением. Не дает группе двигаться неправильным путем. Осмотрительный, бесстрастный, имеет аналитический склад ума.</p> <p>Может казаться равнодушным, незаинтересованным, иногда становится чрезмерно критичным.</p> | <p>Все ли возможности мы использовали?</p> <p>Если это не логично, то этим и не стоит заниматься!</p> <p>Лучше долго принимать правильное решение, чем быстро принять неправильное.</p> <p>Кажется, это лучший вариант при данном соотношении сил.</p> <p>Давайте взвесим все альтернативы.</p> <p>Решения не должны основываться на энтузиазме.</p>   |



| <i><b>Вдохновитель команды (гармонизатор)</b></i>  |   |
|--|---|
| <p>Стремится объединять и вносить гармонию в отношения между членами группы. Занимает позицию понимающего чужие проблемы, стремится помочь, сглаживает конфликты. По натуре человек добрый, стремится налаживать неформальные отношения.</p> <p>Однако бывает нерешительным в сложных или кризисных ситуациях.</p> | <p>Вежливость мне ничего не стоит.</p> <p>Меня очень заинтересовала ваша точка зрения.</p> <p>Если вас это устраивает, то устраивает и меня.</p> <p>У каждого человека есть хорошие качества, к которым можно взывать.</p> <p>Чем люди больше слушают, тем меньше говорят.</p> <p>Вы всегда можете почувствовать хорошую рабочую атмосферу.</p> <p>Я стараюсь быть гибким.</p>  |
| <i><b>Реализатор (исполнитель)</b></i>   |   |
| <p>Может преобразовать стратегический план в конкретные управленческие задачи, которые доступны для решения. Хороший организатор, методичный и прагматичный. Идентифицируется с группой, лояльный и честный сотрудник.</p> <p>Однако может быть негибким, непреклонным.</p>  | <p>Если это возможно, мы сделаем это.</p> <p>День практики стоит года теории.</p> <p>От напряженной работы еще никто не умер.</p> <p>Если это трудно сделать, мы сделаем это немедленно. Если это невозможно сделать, это займет чуть больше времени.</p> <p>Человеку свойственно ошибаться, но компании не свойственно прощать ошибки.</p> <p>Давайте возьмемся за ближайшую задачу.</p> <p>Я полностью поддерживаю политику компании.</p> |

| <i><b>Контролер</b></i>  |   |
|--|---|
| <p>Отлично умеет создавать отчеты о работе группы. Озабочен точным выполнением взятых обязательств и старается не упускать из виду даже мелких деталей. Заставляет придерживаться точного расписания дел.</p> <p>Но может становиться излишне тревожным.</p> | <p>Это дело требует нашего пристального внимания.</p> <p>Надписи, сделанные мелким шрифтом, всегда нужно читать.</p> <p>Если чему-то не суждено сбыться, то пусть так оно и будет.</p> <p>Нет оправдания тому, что вы не можете стать самым лучшим.</p> <p>Совершенство – это то, что сделано достаточно хорошо.</p> <p>Один стежок, но вовремя, стоит девяти. Это кто-нибудь проверял?</p>   |
| <i><b>Специалист (профессионал)</b></i>  |   |
| <p>Самостоятелен, стремится стать экспертом в своей области. Обладает высокой профессиональной компетентностью, гордится своей работой.</p> <p>Вносит вклад только в узкой сфере своей профессиональной компетентности.</p>                                  | <p>На этой работе вы никогда не перестанете учиться.</p> <p>Выберите работу себе по душе, и вам никогда не придется работать.</p> <p>Истинный профессионализм – это награда самому себе.</p> <p>Моя работа приводит меня в восторг.</p> <p>Чем больше вы знаете, тем больше вам предстоит узнать.</p> <p>Лучше знать много об одном, чем мало обо всем.</p> <p>Комитет – это двенадцать человек, которые делают работу одного человека.</p> |

В списке командных ролей отсутствует такая роль как «лидер». В разное время руководитель команды может и должен брать на себя ту роль, которая позволит сделать команду более сбалансированной.

Выступить генератором идей, когда команда буксует в решении проблемы, стать придирчивым критиком-аналитиком, если ощущается переизбыток идей, энтузиазма и оптимизма. Или принять на себя роль вдохновителя и гармонизатора, когда участники команды приуныли. Способность выполнять разные командные роли, помогать другим людям решать их задачи как можно лучше – это одно из обязательных качеств эффективного лидера.

### **Этапы формирования команды. Управление командой**

Группа людей, объединенных для выполнения работы, сама по себе не становится командой. Становление команды – это процесс, включающий в себя прохождение четырех четко выраженных этапов: 1) объединение 2) разногласия и конфликты; 3) становление; 4) отдача (*Forming, Storming, Norming, Performing*). Иногда добавляют еще пятый этап – переформирование (*Reforming*), который возвращает команду из последней стадии в начало.

Объединение (*Forming*). Этот этап характеризуется, как правило, избытком энтузиазма, связанным с новизной задач. Новизна сама по себе может выступать на первых порах значимым мотивирующим фактором. Людей, которые осваивают что-то новое и непривычное, наполняют интерес и энергия. Людями, объединенными в команду, движут разные мотивы и ожидания. Важно понимать, в чем будет выигрыш каждого участника в случае успеха проекта, и использовать это знание для сплочения сотрудников.

В новый коллектив каждый участник привносит свое понимание того, как должна функционировать команда. Придется преодолеть внутренние противоречия, пройти через конфликты, прежде чем сформируется коллектив. На этом этапе многое зависит от лидера: его задача – сформировать общеконандное видение проекта. Все участники группы должны четко понимать не только *что именно* они будут делать, но и *почему* они будут это делать.

Разногласия и конфликты (*Storming*). Это самый сложный и опасный, однако, неизбежный период в становлении команды. Мотивация новизны уже ослабела, а сильные и глубокие внутренние сти-

мулы у команды еще не появились. Каждый участник пытается установить и отстоять свою роль в проекте. На этом этапе возможны соперничество, споры, оборонительная позиция. Неизбежные сложности или неудачи порождают конфликты и поиск «виновных».

Лидеру на этом этапе важно обеспечить открытую коммуникацию в команде – конфликты не следует прятать или «разрубать». Для урегулирования споров необходимы спокойствие и терпение. Не стоит навязывать свои решения группе, даже если они кажутся очевидными, а следует помогать участникам группы самим приходить к нужным решениям. Не все верные решения могут быть эффективными. Решение будет работать только тогда, когда есть люди, которые готовы его выполнять. Каждый человек мотивирован участвовать в принятии решения по поводу собственных проблем и готов принимать на себя обязательства по выполнению совместно принятых решений. После закалки команды на этапе разногласий и конфликтов в коллективе начинают вырабатываться наиболее оптимальные методы взаимодействия, общения и совместной работы.

Становление (*Norming*). На этом этапе в команде укрепляется доверие, люди начинают замечать в коллегах не только проблемные, но и сильные стороны. На смену битве амбиций приходит продуктивное сотрудничество. Четче становится разделение труда, исчезает дублирование функций. Лидер освобождается от необходимости пребывать в состоянии непрерывного аврала. Работа по построению команды из фазы тушения пожара переходит в фазу скрупулезного труда по отработке общих норм и правил.

В связи с тем, что разработка ПО по сути корпоративная игра, то первое, что необходимо сделать, – это договориться о правилах игры – нормах и регламентах, которые определяют права и ответственность участников команды в проекте. И чем больше и ответственнее проект, тем сложнее технология выработки этих норм. Обязательно должны быть сформулированы механизмы эффективного пересмотра правил, которые утратили свою актуальность или эффективность.

Технология должна изменяться вместе с развитием проекта, но на каждом этапе она должна быть определена.

Опасность на этом этапе состоит в том, чтобы избежать чрезмерной бюрократии правил и процедур. Стандарты должны разрабатываться только для решения важных и актуальных проблем, с которыми уже столкнулась команда, а не на все случаи жизни. Регламенты должны давать основные принципы, которыми руководствовались бы участники проекта, а не подробные правила, которые требуется постоянно соблюдать. Иными словами, стандарты и регламенты должны облегчать работу членов команды, а не затруднять ее.

Отдача (*Performing*). Когда наступает этот этап, то наконец можно приступить к получению дивидендов за потраченные усилия. Команда работает эффективно, командный дух высок, люди хорошо знают друг друга и умеют использовать сильные стороны коллег по команде. Высок и уровень доверия. Это лучший период для раскрытия индивидуальных талантов. Люди хотят совершенствоваться, они заинтересованы в профессиональном росте. Растет значение нематериальной мотивации членов команды.

На этом этапе лидер использует стратегию «делегирования полномочий». Основное внимание руководителя сосредоточено на делах из второго квадранта (важных, но не срочных). Настоящий лидер работает на опережение. Он внимательно следит за изменениями в команде, окружении, целях и задачах проекта – предвидит риски и снижает их возможное воздействие на проект. Определяет узкие места и применяет корректирующие действия там, где процесс начинает буксовать. Словом, собственно работу над проектом лидер «делегировает» команде, а сам занимается «сопровождением».

Переформирование (*Reforming*). Если в ходе проекта команда так и не сложилась, то она может быть расформирована. Главная задача на этом этапе – проверить и передать Заказчику результаты проекта и аккумулировать полученный опыт, а именно задокументировать уроки проекта – возникшие проблемы и способы их решения.

По-другому обстоит дело, если во время работы в проекте удалось сформировать эффективную команду, способную к новым достижениям. Оптимальное решение для руководителя – заранее назначить команду в полном, а лучше в расширенном составе на новый, более сложный и интересный проект. Такая перспектива послужит для участников команды отличным стимулом для скорейшего завершения текущего проекта. Другое возможное решение, тоже эффективное – разделить команду на два новых проекта. Это позволит создать основу, на базе которой с высокой степенью вероятности кристаллизуются две новые успешные команды.

Крайне нежелательный финал – распыление команды по другим проектам. Это растрата человеческого потенциала, который накопился в проекте. *Во-первых*, грядущие нежелательные для членов команды перемены отрицательно скажутся на мотивации при завершении текущего проекта. *Во-вторых*, известны случаи, когда команды, практически в полном составе, сразу или постепенно уходили из компании, предпочитая лучше сохранить коллектив, чем остаться лояльными к компании.

Таковы принципы формирования и сохранения эффективной команды.

### ***Контрольные вопросы к теме 9***

*Сравните российские и западные традиции работы в коллективе. В чем состоят различия между группой и командой? Опишите типы командных ролей. Назовите этапы формирования команды. Каковы основные принципы управления командой?*

## Практическое задание к темам 8 и 9

*1. Определить типы командных ролей. Правильно сопоставить описания командных ролей и кредо их носителей.*

| <i>Описание</i>   | <i>Кредо</i>  |
|---|---|
| <p>1.</p> <p>Оригинальный мыслитель, который дает жизнь новым идеям.</p> <p>Независимый сотрудник с развитым воображением.</p> <p>Подобно остальным людям имеет негативные черты характера – может быть чрезмерно чувствителен к критике.</p> <p>Для успеха ему необходимы конструктивные отношения с руководителем или координатором группы.</p> | <p>1.</p> <p>На этой работе вы никогда не перестанете учиться.</p> <p>Выберите работу себе по душе, и вам никогда не придется работать.</p> <p>Истинный профессионализм – это награда самому себе.</p> <p>Моя работа приводит меня в восторг.</p> <p>Чем больше вы знаете, тем больше вам предстоит узнать.</p> <p>Лучше знать много об одном, чем мало обо всем.</p> <p>Комитет – это двенадцать человек, которые делают работу одного человека.</p> |

|  |   |
|--|---|
| <p>2.</p> <p>Также как и генератор идей, в состоянии привнести новые идеи в группу, но эти идеи будут заимствованы извне, благодаря широким контактам. Несколько бесцеремонный, гибкий, ищет благоприятные возможности. Обычно разговаривает по телефону или находится где-нибудь на встрече. Не дает развиваться групповой инертности.</p> <p>К отрицательным качествам характера относятся лень, самодовольство. Иногда требуется кризис или давление обстоятельств, чтобы его мотивировать.</p> | <p>2.</p> <p>Вежливость мне ничего не стоит.</p> <p>Меня очень заинтересовала ваша точка зрения.</p> <p>Если вас это устраивает, то устраивает и меня.</p> <p>У каждого человека есть хорошие качества, к которым можно взывать.</p> <p>Чем люди больше слушают, тем меньше говорят.</p> <p>Вы всегда можете почувствовать хорошую рабочую атмосферу.</p> <p>Я стараюсь быть гибким.</p>              |
| <p>3.</p> <p>Обычно формальный лидер группы. Руководит и направляет группу в сторону достижения целей. Может заранее определить, кто из работников хорош для выполнения необходимых задач. Спокойный, уверенный и распорядительный.</p> <p>Однако иногда склонен к излишнему доминированию – в этом случае группа становится продолжением его сильного «Я».</p>  | <p>3.</p> <p>Это дело требует нашего пристального внимания.</p> <p>Надписи, сделанные мелким шрифтом, всегда нужно читать.</p> <p>Если чему-то не суждено сбыться, то пусть так оно и будет.</p> <p>Нет оправдания тому, что вы не можете стать самым лучшим.</p> <p>Совершенство – это то, что сделано достаточно хорошо.</p> <p>Один стежок, но вовремя, стоит девяти. Это кто-нибудь проверял?</p> |



|   |   |
|---|---|
| <p>4.</p> <p>Энергичен и способен внедрять идеи.</p> <p>Видит мир как проект, который требует внедрения.</p> <p>Обычно уверенный, динамичный, эмоциональный, импульсивный.</p> <p>Мотор группы.</p> <p>Но может быть раздражительным, несдержанным, нелюбезным.</p> | <p>4.</p> <p>Мы могли бы сделать на этом состояние.</p> <p>Чужие идеи необходимо воровать с гордостью.</p> <p>Никогда не изобретай заново колесо.</p> <p>Возможности появляются в результате ошибок других людей.</p> <p>Вы уверены, что мы не можем воспользоваться этим?</p> <p>Всегда можно позвонить, чтобы выяснить необходимый вопрос.</p> <p>Потраченное на разведку время редко бывает потрачено зря.</p> |
|---|---|

|  |   |
|--|---|
| <p>5.</p> <p>Оценивает предложения и занимает позицию наблюдателя за их продвижением. Не дает группе двигаться не-правильным путем. Осмотрительный, бесстрастный, имеет аналитический склад ума.</p> <p>Может казаться равнодушным, незаинтересованным, иногда становится чрезмерно критичным.</p>                           | <p>5.</p> <p>Если это возможно, мы сделаем это.</p> <p>День практики стоит года теории.</p> <p>От напряженной работы еще никто не умер.</p> <p>Если это трудно сделать, мы сделаем это немедленно. Если это невозможно сделать, это займет чуть больше времени.</p> <p>Человеку свойственно ошибаться, но компании не свойственно прощать ошибки.</p> <p>Давайте возьмемся за ближайшую задачу.</p> <p>Я полностью поддерживаю политику компании.</p> |
|  |   |
| <p>6.</p> <p>Стремится объединять и вносить гармонию в отношения между членами группы. Занимает позицию понимающего чужие проблемы, стремится помочь, сглаживает конфликты. По натуре человек добрый, стремится налаживать неформальные отношения.</p> <p>Однако бывает нерешительным в сложных или кризисных ситуациях.</p> | <p>6.</p> <p>Все ли возможности мы использовали?</p> <p>Если это не логично, то этим и не стоит заниматься!</p> <p>Лучше долго принимать правильное решение, чем быстро принять неправильное.</p> <p>Кажется, это лучший вариант при данном соотношении сил.</p> <p>Давайте взвесим все альтернативы.</p> <p>Решения не должны основываться на энтузиазме.</p>  |

|   |  |
|---|--|
| <p>7.</p> <p>Может преобразовать стратегический план в конкретные управленческие задачи, которые доступны для решения. Хороший организатор, методичный и прагматичный. Идентифицируется с группой, лояльный и честный сотрудник.</p> <p>Однако может быть негибким, непреклонным.</p> | <p>7.</p> <p>Просто сделай это!</p> <p>Сначала скажи «нет», а потом вступай в переговоры.</p> <p>Если Вы говорите «да, я это сделаю», я считаю, что так оно и будет.</p> <p>Меня не удовлетворяет то, что мы добиваемся всего, чего можем добиться.</p> <p>Я могу быть резким, но, по крайней мере, я прав.</p> <p>Я заставлю всех работать.</p> <p>Когда продвижение к цели становится все труднее, за дело берутся крутые.</p> |
| <p>8.</p> <p>Отлично умеет создавать отчеты о работе группы. Озабочен точным выполнением взятых обязательств и старается не упускать из виду даже мелких деталей. Заставляет придерживаться точного расписания дел.</p> <p>Но может становиться излишне тревожным.</p>                | <p>8.</p> <p>Когда проблема ставит вас в тупик, попробуйте проанализировать ее со всех сторон.</p> <p>Там, где есть проблема, найдется и решение.</p> <p>Чем больше проблема, тем больше вызов.</p> <p>Не беспокоить, гений работает.</p> <p>Хорошие идеи всегда сначала кажутся странными.</p> <p>Идеи рождаются в мечтах.</p> <p>Без постоянного новаторства невозможно движение вперед.</p>                                   |

|   |  |
|---|--|
| <p>9.</p> <p>Самостоятелен, стремится стать экспертом в своей области. Обладает высокой профессиональной компетентностью, гордится своей работой.</p> <p>Вносит вклад только в узкой сфере своей профессиональной компетентности.</p> | <p>9.</p> <p>Давайте всегда помнить об основной цели.</p> <p>У кого есть что добавить к этому?</p> <p>Нам необходимо достичь консенсуса прежде, чем мы двинемся дальше.</p> <p>Никогда не думайте, что молчание означает согласие.</p> <p>Я думаю, что мы можем дать шанс кому-то еще.</p> <p>Умение правильно делегировать полномочия – это искусство.</p> <p>Менеджмент – это умение организовать людей для выполнения любой работы.</p> |
|---|--|

*2. Деловая командная игра «Полет на Луну» (участвуют 2–3 команды по 5–6 человек).*

Суть игры состоит в том, чтобы выжить в условиях аварии космического корабля на Луне. Для этого необходимо выбрать ограниченное число предметов снаряжения из предлагаемого списка. Возможность выжить в конечном счете определяется тем, удастся ли участникам оптимально распределить командные роли и сформировать команду, которая сумеет договориться и составить список снаряжения, необходимого для спасения всей команды.

## **Заключение**

Деловое общение, в его сегодняшнем понимании, является современной сферой, востребованной и в высшем образовании, и в науке, и в практическом применении. Эта область знаний предполагает использование междисциплинарного подхода, объединяющего разделы культуры речи, психологии, делопроизводства, этики.

В настоящем пособии в сжатой форме изложены основы делового общения в речевом, коммуникационном, этическом аспектах. В то же время все эти аспекты выступают как стороны единого процесса деловой коммуникации, овладение которой необходимо квалифицированному специалисту XXI века.

### **Основная литература**

1. Вечер Л. С. Деловое общение государственного служащего : практикум / Л. С. Вечер. М. : Форум, 2012. 224 с.
2. Ипполитова Н. А. Русский язык и культура речи : учебник / Н. А. Ипполитова, О. Ю. Князева, М. Р. Савцова. М. : Проспект, 2009. 448 с.
3. Карепина А. В. Искусство делового письма. Законы, хитрости, инструменты / А. В. Карепина. 3-е изд. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. 248 с.
4. Основы теории коммуникации : учебное пособие для студентов вузов / под ред. О. Я. Гойхмана. М. : ИНФРА-М, 2012. 352 с.
5. Русский язык и культура речи : учебник / под ред. О. Я. Гойхмана. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2009. 240 с.
6. Самыгин С. И. Социология и психология управления: учебное пособие для студентов вузов / С. И. Самыгин, Г. И. Колесникова, С. И. Епифанцев. М. : КНОРУС, 2012. 256 с.
7. Скворцов Л. И. Большой толковый словарь правильной русской речи: словарь / Л. И. Скворцов. М. : Оникс, 2009. 1104 с.
8. Слоун К. Умнее, быстрее, лучше. Стратегии эффективного и успешного лидерства / К. Слоун при участии Л. Поллак ; пер. с англ. О. П. Бурмакова. М. : Юрайт, 2009. 295 с.
9. Формановская Н. И. Культура общения и речевого поведения : учебное пособие / Н. И. Формановская. М. : ИКАР, 2010. 240 с.

### **Дополнительная литература**

10. Архипенков С. Руководство командой разработчиков программного обеспечения. Прикладные мысли [Электронный ресурс]. М., 2008. 80 с. Режим доступа: <http://www.s-networks.ru/3-3.shtml.htm>.
11. Введенская Л. А. Русский язык и культура речи : учебное пособие для вузов / Л. А. Введенская, А. Г. Павлова, Е. Ю. Кашаева. Ростов н/Д : Феникс, 2010. 539 с.
12. Голуб И. Б. Русский язык и культура речи : учебное пособие / И. Б. Голуб. М. : Логос, 2001. 432 с.
13. Гуленко В. В. Менеджмент слаженной команды / В. В. Гуленко. М. : АСТ: Астрель, 2003. 288 с.
14. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей / Стивен Р. Кови. М. : Альпина Паблишер, 2011. 374 с.

15. Культура устной и письменной речи делового человека : справочник-практикум / Н. С. Водина [и др.]. 15-е изд. М. : Флинта: Наука, 2009. 320 с.
16. Ларионова А. Ю. Деловое общение: этикет и речь : учебное пособие / А. Ю. Ларионова. Екатеринбург : УГТУ, 2000. 71 с.
17. Михайлова О. А. Шаги к искусной речи : учебное пособие / О. А. Михайлова, М. В. Голомидова. Пермь : ЗУУНЦ, 1995. 120 с.
18. Русский язык и культура речи : учебник для студентов вузов / под ред. проф. В. И. Максимова. 2-е изд., испр и доп. М. : Гардарики, 2008. 408 с.
19. Шнейдерман Б. Психология программирования / Б. Шнейдерман ; пер. с англ. А. И. Горлина, Ю. Б. Котова. М. : Радио и связь, 1984. 304 с.
20. Чернов И. В. Современная практика делового общения: ключевые моменты / И. В. Чернов. М. : ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. 136 с.
21. Ягер Дж. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса / Джен Ягер ; пер. с англ. М. : АОЗТ «Джон Уайли энд Санз», 1994. 284 с.

## Оглавление

|   |     |
|---|-----|
| <b>Предисловие</b> .....  | 3   |
| <b>Тема 1.</b> Специфика устной речи .....  | 4   |
| <b>Тема 2.</b> Мастерство публичного выступления .....  | 13  |
| <b>Тема 3.</b> Логические и психологические аспекты спора.<br>Этика делового общения .....  | 21  |
| <b>Тема 4.</b> Установление деловых контактов и ведение переговоров.<br>Технические средства в деловой коммуникации.<br>Телефонный разговор ..... | 30  |
| <b>Тема 5.</b> Функциональные стили, используемые в текстах документации<br>программного обеспечения: научный стиль речи .....                    | 38  |
| <b>Тема 6.</b> Функциональные стили, используемые в текстах документации<br>программного обеспечения: официально-деловой стиль речи .....         | 54  |
| <b>Тема 7.</b> Особенности деловой коммуникации. Виды документов. Деловое<br>письмо. Структура, содержание и оформление делового письма .....     | 64  |
| <b>Тема 8.</b> Профессиональные и психологические особенности разработчиков<br>программного обеспечения .....                                     | 79  |
| <b>Тема 9.</b> Принципы управления командой .....   | 89  |
| <b>Заключение</b> .....   | 108 |
| <b>Литература</b> .....   | 109 |



*Учебное издание*

**Абельская Раиса Шоломовна**

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ  
ДЛЯ РАЗРАБОТЧИКОВ ПРОГРАММНОГО  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ И IT-МЕНЕДЖЕРОВ**

Редактор *Л. С. Гудкова*

Компьютерная верстка *Е. В. Суховой*

Подписано в печать 17.06.2014. Формат 60×90 1/16.  
Бумага писчая. Плоская печать. Усл. печ. л. 7,0.  
Уч.-изд. л. 5,2. Тираж 50 экз. Заказ № 1431.

Издательство Уральского университета  
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ  
620049, Екатеринбург, ул. С. Ковалевской, 5  
Тел.: 8 (343) 375-48-25, 375-46-85, 374-19-41  
E-mail: rio@urfu.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ  
620075, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4  
Тел.: 8 (343) 350-56-64, 350-90-13  
Факс: 8 (343) 358-93-06  
E-mail: press-urfu@mail.ru

